

REPÚBLICA DE CUBA  
INSTITUTO CENTRAL DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

*EL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR  
EDUCACIONAL ZONAL SERRANO  
PINAREÑO.  
VÍAS PARA SU MEJORAMIENTO*

*TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL GRADO CIENTÍFICO DE  
DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS*

**AUTOR: MSc LUIS UGALDE CRESPO**

*TUTORES: Dra.C ODALYS E FUENTES SORDO  
Dr. C ALBERTO VALLE LIMA*

LA HABANA, octubre del 2003

*ÍNDICE*

CÓDIG    TÍTULO  
O

PÁGIN  
A

	<i>Introducción</i>	1
Capítulo I	<i>Marco teórico de la actividad de la dirección educacional en la zona serrana.</i>	11
1.1	<i>La dirección como una necesidad y un resultado social.</i>	11
1.2	<i>La dirección educacional zonal serrana y la labor del director educacional zonal serrano.</i>	19
1.2.1	<i>La zona de dirección educacional serrana</i>	19
1.2.2	<i>La influencia del entorno serrano en la labor del director educacional zonal serrano</i>	21
1.2.3	<i>El director educacional zonal serrano</i>	28
1.3	<i>El sistema de trabajo del director educacional.</i>	30
1.3.1	<i>El concepto de sistema</i>	30
1.3.2	<i>El concepto de sistema de trabajo</i>	34
Capítulo II	<i>Estudio y descripción de la propuesta.</i>	41
2.1	<i>El comportamiento actual en los sistemas de trabajo de los directores educacionales zonales serranos.</i>	41
2.1.1	<i>La diagnosis de los sistemas de trabajo de los directores educacionales zonales serranos.</i>	41
2.2	<i>Premisas para el desarrollo del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	51
2.3	<i>Una propuesta de sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	56
2.3.1	<i>Los objetivos del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	59
2.3.2	<i>La estructura organizacional del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	61
2.3.3	<i>Las funciones del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	66
2.3.4	<i>Las actividades generales del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	77
2.3.5	<i>El subsistema de interrelaciones del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	82
Capítulo III	<i>Estudio de factibilidad de la propuesta de un sistema de trabajo para el director educacional zonal serrano.</i>	87
3.1	<i>Organización de la constatación sistemática y del control de los resultados del estudio realizado en una muestra en pequeña escala.</i>	87
3.1.1	<i>Algunas decisiones consideradas para las diferentes vías de seguimiento y control de la aplicación de la propuesta.</i>	88
3.2	<i>Resultados obtenidos en la aplicación de la propuesta del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	91
3.2.1	<i>Los objetivos del sistema de trabajo.</i>	92
3.2.2	<i>La estructura organizacional del sistema de trabajo.</i>	93
3.2.3	<i>Las funciones del sistema de trabajo.</i>	95
3.2.4	<i>Las actividades generales del sistema de trabajo.</i>	98
3.2.5	<i>El subsistema de interrelaciones del sistema de trabajo.</i>	103
3.3	<i>Constatación final del estudio de factibilidad práctica para la aplicación de la propuesta del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	106
3.4	<i>Sugerencias metodológicas para la puesta en práctica de la propuesta del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.</i>	110
	<i>Conclusiones</i>	112
	<i>Recomendaciones</i>	115
	<i>Referencias bibliográficas</i>	
	<i>Bibliografía</i>	

	<i>Control Semántico</i>
Anexo 1	<i>Representación gráfica del contexto y composición de una escuela y una zona serrana</i>
Anexo 2	<i>Contexto de la actividad educacional en una zona de dirección serrana</i>
Anexo 3	<i>Caracterización de la zona de dirección educacional serrana</i>
Anexo 4	<i>Encuesta a directores educacionales zonales serranos</i>
Anexo 5	<i>Entrevista realizadas a directores educacionales zonales serranos para diagnosticar el sistema de trabajo</i>
Anexo 6	<i>Test sociométrico aplicado en zonas educacionales serranas, tablas y gráficos</i>
Anexo 7	<i>Guía de observación de actividades de dirección y gráficos</i>
Anexo 8	<i>Guía de visita a las zonas, análisis de resultados y gráficos</i>
Anexo 9	<i>Indicaciones para la elaboración del diario de zona. Análisis de resultados y gráficos</i>
Anexo 10	<i>Resultados de aplicación de test sociométrico (salida)</i>
Anexo 11	<i>Encuesta a docentes. Análisis y gráficos.</i>
Anexo 12	<i>Instrumento para medir el Criterio de especialistas, resultados y gráfico</i>
Anexo 13	<i>Comparación de resultados constatados por diferentes instrumentos y vías en la aplicación de la propuesta</i>

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

*La sociedad moderna cada vez más globalizada se caracteriza por una nueva y extraordinaria revolución científico-técnica, con énfasis en la informática, las computadoras y las comunicaciones; por un desarrollo gigantesco y acelerado de las fuerzas productivas, con una base sustancial en los nuevos conocimientos, en la investigación y la innovación. El siglo XXI contempla un mundo interdependiente, con repercusión inmediata en las sociedades y en el desarrollo humano. Esta realidad está asociada en la política mundial a la nueva era de la hegemonía norteamericana, del neoliberalismo; surgiendo nuevas demandas a las sociedades.*

Emerge así una gigantesca paradoja. Mientras ciencia y desarrollo se erigen en elementos vitales del avance social que implica cambios, altas exigencias a las políticas nacionales; la implantación de procesos de globalización neoliberal, está conduciendo al creciente endeudamiento de los países y a la inestabilidad social, repercutiendo en los sistemas educativos y en la escuela. Los estados disponen cada vez de menos recursos para convertir a la educación en otro pilar del desarrollo.

Lo anterior se une, como cambios trascendentales en el mundo de las organizaciones, a la creación de gigantescas empresas y corporaciones internacionales con altas tecnologías y al surgimiento de nuevas formas de organización y relaciones administrativas, que *“han penetrado con sus modelos de forma acrítica en la escuela, sobre todo en las concepciones de trabajo del maestro y del director, y le atribuyen como principal potencialidad la de ser el recurso ideal para producir las transformaciones”*(1). Todo ello está condicionando un proceso de cambio, de aprendizaje organizacional continuo y de búsqueda de soluciones, para perfeccionar procesos y productos.

Hoy se admite plenamente que a medida que el mundo se vuelve más complejo, y turbulento, las organizaciones tienen que luchar por adaptarse, ser flexibles y aprender de forma permanente; de ello depende su éxito. De ahí el enorme reto del cambio de cultura, sistemas y procesos. El enfoque moderno de la organización centra su interés en asegurar las interrelaciones entre los subsistemas internos. Ahora se reconocen las capacidades y potencialidades múltiples de las personas y se les asignan papeles más complejos. La unidad básica no es ya el individuo, sino el grupo automotivado y autodirigido.

*Hoy se señalan retos para los sistemas educativos, las políticas educacionales y la dirección escolar: su capacidad para erigirse en un factor clave del desarrollo y adaptarse a la evolución de la sociedad, su correspondencia con los intereses del Estado, y la concreción de la capacidad de los hombres de aprender a convivir, que conlleva la formación de valores de apertura a los demás y de entendimiento mutuo.*

Se impone la necesidad del cambio educativo considerado como *“una categoría que incluye conceptos de innovación, mejora, reforma o transformación. Este cambio se contextualiza en el*

*tiempo, en la referencia histórico-social'* (2), a lo que debe añadirse también el espacio-escenario, pues para llevarlo a cabo hay que considerar contextos, medios, recursos, niveles y posibilidad de interacción. Fidel Castro ha planteado la necesidad de partir de ideas y conceptos enteramente nuevos hasta alcanzar un sistema educacional cada vez más justo e igualitario, con atención a la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos.

*Nuestro país se ha planteado la necesidad de un salto cualitativo en la educación y la dirección escolar, para la formación de una personalidad cualitativamente superior en un proceso complejo e interactivo. La escuela cubana debe garantizar la formación de este capital humano vital, como pilar del futuro desarrollo socio-económico, en cualesquiera de los contextos nacionales. De ellos, es sin duda el rural serrano, uno de los más complejos.*

El avance cultural, científico y tecnológico ha irrumpido también en el medio rural serrano, transformando modos de vida, formas de pensar, de organizar y de producir. Desde nuestras concepciones revolucionarias y humanistas del desarrollo económico-social y cultural, enfrentamos la construcción de una nueva y feliz ruralidad serrana, que comporta características propias. En las serranías este avance provoca la aparición de áreas de inquietudes en el trabajo, que requieren reflexión y transformación de modos de hacer en la práctica pedagógica, para adecuar avances tecnológicos y actuaciones a las características y condiciones del proceso educativo. Se deriva necesariamente una escuela renovada, una nueva concepción de organización y desempeño de la dirección escolar y, de un director competente para enfrentar las nuevas exigencias, que incluye el rediseño de su sistema de trabajo; transformando la acción de los colectivos y docentes en sujetos activos de la dirección, en interacción con los agentes educativos de la comunidad.

Para concebir el trabajo del director hay que tener en cuenta que una escuela opera como un sistema. La experiencia personal del autor confirma el criterio de Valle Lima A. que el sistema de trabajo del director escolar juega un rol fundamental en los procesos de cambio, en la transformación de los modos de pensar y actuar de los actores del proceso educativo. Se concuerda con García Ojeda M. en que el sistema posee un conjunto de componentes relacionados e interactivos, que cumplen funciones y tienen objetivos parciales a lograr, vinculados al fin y objetivos generales del nivel de educación de que se trate y cualquier decisión que se adopta en uno de ellos, incide en los restantes.

Es evidente la importancia de estudiar cómo insertar en la zona serrana y sus escuelas los avances científico-técnicos; cuáles resultan ser los procedimientos más expeditos para lograr la transformación del trabajo en una zona de dirección educacional serrana y en sus respectivas escuelas. A partir del curso escolar 88-89 el Ministerio de Educación (MINED) inició un proceso de análisis y búsqueda de vías para la transformación e incremento de la efectividad del proceso educativo en la escuela primaria que incluyó la creación de las zonas educacionales serranas.

A fin de identificar las características de la labor de los directores zonales, se desarrolló una fase exploratoria de la investigación, ejecutada en 7 municipios de la provincia de Pinar del Río, con 23 directores y 40 docentes, que evidenció una problemática diversa en la práctica pedagógica. Del análisis surgieron problemas relacionados con: la caracterización y conceptualización de la zona de dirección escolar serrana, la determinación del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano, la definición de criterios de calidad para el desempeño de esta estructura de dirección a partir de dimensiones e indicadores que le sean propios.

Se decidió realizar la investigación en relación con el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano porque no ha sido objeto de estudio integral hasta ahora en nuestro país, por la relevancia que la Dirección de la

Revolución otorga al desarrollo de las zonas montañosas a través del Plan Turquino Manatí que conlleva el crecimiento de los servicios educativos; por la proporcionalidad que representa la cantidad de directores zonales serranos en relación con el sector rural total; porque los resultados de la evaluación de directivos de la enseñanza primaria de la provincia de Pinar del Río en los tres últimos cursos indican que las principales dificultades están centradas en la concepción y ejecución de los sistemas de trabajo.

En la literatura extranjera consultada la referencia al director de zonas escolares es casi nula. En América Latina la solución a los complejos problemas que plantea la calidad del proceso educativo en el sector rural y de montaña suele recorrer el camino de la nuclearización de las matrículas, designándose docentes responsables de estas concentraciones, lo que fue destacado y recomendado en la Conferencia Regional de Ministros de Educación y de Ministros Encargados de la Planificación Económica de los Estados Miembros de la América Latina y del Caribe efectuada en México en 1979 y en el Seminario Regional efectuado en Caracas, Venezuela en 1980 (3). Sin embargo no siempre los resultados son los esperados, por falta de financiamiento estatal y otros factores como en Perú y Panamá. En Brasil se conocen algunos intentos gremiales con el apoyo de hacendados en ciertas regiones para lograr la nuclearización de matrículas. En Chile se organizan "microcentros" como reunión de escuelas cercanas con objetivos de superación profesional, como espacios de reflexión pedagógica. En México el inspector zonal rural asume tareas directivas para las escuelas que atiende. En la República del Ecuador, la Ley de Educación legitima y norma la existencia, organización y dirección de las "redes educativas rurales autónomas" y designa un director de la red con funciones de dirección determinadas, limitadas sobre todo a aspectos administrativos. En Colombia una ley reciente (780/2002), exige la fusión de instituciones cercanas o afines, concretando tareas de dirección, investigación y administración bajo la dirección de un director de la agrupación.

En diferentes estados desarrollados de Europa también se practica la nuclearización de las matrículas por vía estatal, gremial o privada. Antúnez y Gairín en su libro "La organización escolar" (1988) informan que en Cataluña, España, se han creado las Zonas Escolares Rurales que abarcan también las serranías. La conclusión de su análisis es que las funciones del director privilegian lo extraescolar y se desentienden de lo metodológico y lo técnico-administrativo. Lo administrativo es una tarea de los responsables de escuelas.

Pero ninguno de estos directores educacionales tienen el rol que adquiere en nuestro contexto. No existe referencia a sistemas de trabajo desarrollados por ellos.

En Cuba, sobre el director zonal, se evidenció como antecedentes la experiencia desarrollada en 1979 en Gibara, provincia de Holguín, expuesta en el libro "La atención a la escuela rural" (1982) de Mercedes López y otros autores que determinó en 1994 la creación y extensión del director zonal. También se aviene al presente estudio la experiencia sobre la ampliación de la comunicación en los niños de zonas serranas (1988) de Lidia Turner y Josefina López. Sobre el sistema de trabajo de los directores de escuelas se constató: la obtención por investigadores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) de un modelo para la transformación de la escuela y de la labor de los

directores primarios; el modelo de competencia institucional del Dr. José A Bringas (1999); los “Contenidos básicos de la labor del director de la educación primaria” (2001) expresados como funciones; estudios sobre la dirección escolar realizados por la Dra. Magaly García en Primaria y sobre la capacitación de los directivos del MsC. Pedro Valiente en Holguín. También los trabajos sobre la labor del director realizados por R. Manzano y otros, así como M. Silvestre y otros, los cuales llegaron a elaborar libros sobre la temática; la definición de Actividad Pedagógica Profesional y el análisis desde el punto de vista de su estructura y sus funciones de L. García Ramis y otros en el ICCP, sobre la base de estudios anteriores de F Barreras, M Martínez LI, J. Céspedes y E. Sablón; los resultados de los levantamientos sobre los directores de escuelas realizados como parte de las investigaciones “Caracterización y opiniones sociales de docentes y estudiantes del nivel medio superior y de los institutos superiores pedagógicos” y del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación (SECE, 2001).

Además, los estudios realizados por M Betancourt T(1997) y N Valcárcel I. (1998) en sus tesis de maestría y doctorado respectivamente, que presentaron alternativas a los sistemas de trabajo de los directores sustentadas en la aplicación de la Planificación Estratégica a la Educación, con una fundamentación pedagógica; los estudios realizados sobre las funciones del director escolar zonal por el MsC R Díez Duardo en Las Tunas en 1998; la tesis doctoral de S H. Alonso (2002) sobre “El sistema de trabajo del MINED” que ofrece un modelo genérico, declarando su limitación para la modelación el sistema de trabajo de las zonas educacionales serranas; la tesis doctoral de Agueda M. Pérez (2002) y de maestría de Olga J Castro (1997) que ofrecen soluciones para mejorar la profesionalización de docentes y funcionarios; la ponencia de E. Rivera Hernández “Algunas vías para la dirección de una zona de escuelas multigradas” presentada en PEDAGOGÍA 2003 sobre el trabajo metodológico en la zona educacional serrana. Además los resultados sobre el modelo de director escolar zonal serrano en Pinar del Río como parte de los estudios realizados por el autor en su tesis de maestría entre 1998 y el 2001, que junto a otros informes parciales del presente estudio, han sido expuestos en diferentes eventos nacionales e internacionales.

En las investigaciones consultadas se constata parcialidad de contenido o un tratamiento genérico. Los métodos y formas utilizadas hasta el momento para el perfeccionamiento del sistema de trabajo del director zonal serrano no han tenido el éxito esperado. Asimismo, ni la remodelación constante de planes y programas, ni el aumento y diversificación de las vías de superación han podido equiparar los resultados con las expectativas.

De la consideración de la problemática expuesta deriva el PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN asumido:

*¿Cómo perfeccionar el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño para que responda a las exigencias actuales?*

El **OBJETO DE INVESTIGACIÓN** lo constituye la actividad de dirección educacional en las zonas serranas.

El **CAMPO DE ACCIÓN** lo constituye el sistema de trabajo de los directores educacionales zonales serranos.

El **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN** proponer un sistema de trabajo para el director educacional zonal serrano pinareño, más adecuado a las

características y necesidades de la dirección del proceso educativo en este contexto singular.

Como *PREGUNTAS CIENTÍFICAS* se asumieron:

¿Qué formulaciones teóricas pueden fundamentar el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano?

¿Cuáles son las características que manifiestan los sistemas de trabajo actuantes de los directores educacionales zonales serranos?

¿Cuál sistema de trabajo puede satisfacer las necesidades del director educacional zonal serrano pinareño?

Para la realización de esta investigación se proyectaron las siguientes TAREAS CIENTÍFICAS:

Sistematizar las concepciones teóricas referidas al objeto de estudio.

Caracterizar los sistemas de trabajo actuantes de los directores educacionales zonales serranos.

Diseñar un sistema de trabajo para los directores educacionales serranos zonales con un enfoque proyectivo.

Determinar la factibilidad de aplicación del sistema de trabajo diseñado.

Como referentes teóricos se toman el enfoque materialista dialéctico e histórico, la teoría de la dirección y la general de los sistemas, la dirección educacional, el enfoque sistémico, el enfoque histórico-lógico y la experiencia que aporta al autor la práctica pedagógica como dirigente educacional que ha trabajado en el sector serrano durante 30 años, desde diferentes funciones.

Se asume la clasificación de los métodos para la Investigación Educacional ofrecida por Gastón Pérez Rodríguez y otros autores (1996) por considerarla funcional, para la obtención y elaboración de datos empíricos y el conocimiento del objeto y campo, sus regularidades y cualidades esenciales.

Se emplearon como métodos empíricos: a) la *observación*, para adquirir información y sistematizar aspectos relacionados con los componentes del sistema estudiado; b) la *encuesta* para recoger información acerca de las características contextuales y otros indicadores seleccionados de los sistemas de trabajo actuantes y del propuesto; c) la *entrevista personal y grupal* para recabar información con igual objetivo; d) la *sociometría* para ponderar la dinámica de las interrelaciones y la comunicación entre los docentes de la zona de dirección al inicio y final del estudio. Ellos permitieron diagnosticar las situaciones actuales, estudiar el comportamiento de la propuesta, valorar y evaluar los resultados obtenidos por los directores zonales en su labor.

Como métodos teóricos: a) el *histórico-lógico* para el estudio del objeto en su devenir, funcionamiento y desarrollo; b) el *enfoque sistémico*, al analizarse con una concepción sistémica el trabajo del director, considerando los componentes y sus relaciones esenciales en los casos estudiados y en la proyección; c) el *tránsito de lo abstracto a lo concreto* que permitió llegar a un nuevo conocimiento con base científica; d) el *análisis de contenido* para el trabajo con las fuentes de información necesarias, entendiendo como fuente toda información o medio que nos haya permitido explorar, analizar y conocer el contenido del objeto, su historia, evolución y características; e) el *análisis-síntesis* para el estudio bibliográfico, la conceptualización del tema de estudio, la valoración de los instrumentos aplicados. La *inducción-deducción* y la *generalización* complementaron la labor metodológica al estudiar y determinar dimensiones e indicadores presentes en los modos de actuación de diferentes directores, para considerar los resultados de los instrumentos aplicados, para conformar la propuesta de sistema de trabajo y las conclusiones del estudio.



También se emplearon algunas técnicas de la Investigación Acción: visitas, talleres, diarios de zona, debido a la naturaleza del objeto y del campo y las pretensiones de la propuesta en una investigación explicativa pero de aplicación. Se privilegió la participación protagónica sobre todo en la consideración y solución de problemas que afectan la labor del director y su colectivo. En este sentido se consultó el trabajo “La Investigación Sociocrítica en el contexto del paradigma participativo” (1998) de la Dra. Beatriz Castellanos. Se aplicó el *criterio de especialistas* en el estudio de factibilidad para recabar opiniones autorizadas sobre la propuesta de sistema de trabajo.

Para el procesamiento de los datos obtenidos por los instrumentos aplicados durante la investigación se utilizaron de la estadística descriptiva el cálculo porcentual y la media, presentando tablas de análisis, gráficos diversos según el tipo de variable y sus respectivas escalas compatibles con los instrumentos.

Se tomó como universo a los directores zonales y los docentes de la zona serrana de la provincia de Pinar del Río. Como muestra, del 50% de los municipios incluidos en el Plan Turquino, se seleccionó un director zonal por cada municipio, así como todos los docentes que laboran en las zonas seleccionadas. El método de selección fue no aleatorio a partir de parámetros establecidos sobre la estructura organizacional de la zona en cuanto a cantidad de escuelas (hasta 4) y docentes (aproximadamente 10). Estos parámetros resultaron del estudio realizado por el autor en su tesis de maestría. De existir más de una zona con estas condiciones se seleccionó la más intrincada.

El aporte teórico lo constituye el enriquecimiento de la teoría de la Dirección Educacional al definirse y caracterizarse el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano -adecuado a las necesidades funcionales de este contexto singular-, así como la zona de dirección educacional serrana, elementos no encontrados en la literatura consultada.

El aporte práctico es un sistema de trabajo perfeccionado para el director educacional zonal serrano lo que permitirá un mejoramiento de la dirección del proceso educativo en la zona educacional serrana, así como la elaboración de un documento de trabajo que contiene este sistema para guiar su aplicación por los directores zonales. Esta significación práctica se constata en los resultados de los instrumentos y técnicas aplicados para el estudio de su factibilidad y los avales correspondientes que acompañan la tesis.

La actualidad del tema se justifica por el Objetivo Estratégico N° 15 del MINED que aspira a “potenciar la correcta influencia de las estructuras de dirección sobre las escuelas a partir del perfeccionamiento de la aplicación del sistema de trabajo en todos los niveles del MINED”(4). Esta investigación responde al Programa Ramal “DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LAS ESTRUCTURAS DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN”, diseñado por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) para “...establecer las bases teórico-metodológicas de la dirección científica actual en el Sistema Nacional de Educación y sobre ellas diseñar el perfeccionamiento de la concepción y el funcionamiento de las estructuras en los diferentes niveles”(5) y está insertada dentro del proyecto de Investigación “EL SISTEMA DE TRABAJO DEL DOCENTE Y DEL DIRECTOR DE ESCUELA. VÍAS PARA SU PERFECCIONAMIENTO” que desarrolla actualmente el ICCP.

Como novedad se aporta una propuesta que organiza la actividad del director educacional zonal serrano como un sistema, enmarcando los componentes considerados esenciales del mismo, lo que permitirá ejecutar racionalmente su

labor en la dirección del proceso educativo en la zona educacional serrana. Además ofrece un referente teórico-metodológico importante para otras investigaciones en este campo.

El primer capítulo de la tesis que cumple las dos primeras tareas científicas centra su análisis en los aspectos teóricos que fundamentan el objeto y el campo, el segundo capítulo aborda la concepción metodológica de la investigación así como la descripción de la propuesta, de acuerdo con la tercera tarea de investigación; el tercer capítulo refleja el contenido de la cuarta tarea de investigación abordando los resultados de la aplicación de la propuesta en pequeña escala y la constatación de la factibilidad práctica de su aplicación y extensión.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA ACTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL EN LA ZONA SERRANA

### LA DIRECCIÓN COMO UNA NECESIDAD Y UN RESULTADO SOCIAL

La acción mancomunada y organizada de los hombres, ha permitido todo el desarrollo social de la humanidad desde la horda y el clan hasta nuestros días. La aparición de grupos organizados formalmente ha sido una característica de todas las sociedades en la historia de la humanidad. El hombre siempre ha tenido la necesidad de organizar actividades cooperativas. La actividad de dirección fue desarrollada por los hombres en su devenir social, realizada mediante un proceso donde la comunicación resulta vital.

Carlos Marx caracterizó en *El Capital* el doble carácter de la dirección planteando que por una parte es una *condición natural* en la estructuración de los procesos sociales, surgida de la división social del trabajo, es decir, *una forma especial de la acción de los grupos humanos*; y por la otra un *instrumento de las clases dominantes* para imponer sus intereses. Es *producto y al mismo tiempo elemento de la división del trabajo*.

Como proceso social, la dirección se manifiesta en multitud de esferas de la vida donde interactúan dos o más hombres y mujeres y se condiciona por el sistema social, el tiempo en que se desenvuelve, los contextos y los recursos implicados. Ello supone la realización de un intercambio de los valores materiales, intelectuales y espirituales.

Ha devenido una función social especial para algunos hombres y mujeres, como manifestación concreta de su lugar dentro de las relaciones sociales de producción, es decir, un tipo específico de actividad ejecutada por los dirigentes de los colectivos o grupos. En ella se manifiestan relaciones no solo de carácter social sino también material (sujeto-sujeto y sujeto-objeto), con la peculiaridad que el propio hombre también asume el carácter de objeto de dirección. La relación intersubjetiva se manifiesta en forma de comunicación y en la actividad. Todo sistema de dirección educacional tiene que estar mediado por esta relación.

Esta tesis se fundamenta en el planteamiento realizado por Marx en *"El Capital"* que *"todo trabajo directamente social o colectivo (...), requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total"* (6).

La teoría de la dirección ha resultado del desarrollo práctico de esta actividad. Los primeros postulados teórico-científicos en los albores del siglo XX desarrollaron los subsistemas estructural y administrativo centrando su interés en el desarrollo de las técnicas administrativas. Los estudiosos de las relaciones humanas y los científicos de la conducta, en la segunda mitad del siglo pasado, destacaron el subsistema psicosocial y concentraron su atención en la motivación, la dinámica de grupos y otros factores relacionados. La llamada escuela de ciencia de la administración hizo hincapié en el subsistema técnico, en los procesos de control y en los métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Cada enfoque de la organización y la administración ha destacado un subsistema específico que en determinado momento del desarrollo de las organizaciones fue considerado neurálgico. El enfoque moderno de la organización la concibe como un sistema sociotécnico abierto, considerando todos los subsistemas primarios y sus interacciones, enfatizando la importancia de cada uno de ellos para la supervivencia y el equilibrio de aquella y centrando su interés en asegurar las interrelaciones entre los subsistemas internos.

Los problemas a los que la actividad de dirección debe dar respuesta hoy, en cualesquiera de las sociedades son tales, que no pueden ser abordados con efectividad por un hombre o una disciplina científica. Muchos de ellos superan este marco para convertirse en complejos problemas de política de los estados. Según A.A.Voronov (7) *“el enfoque sistémico en la solución de semejantes problemas supera el aislamiento de diferentes disciplinas científicas”* y, por tanto, requiere la participación de grupos o equipos multidisciplinarios o simplemente el concurso de diversas personas calificadas para hallar justa respuesta a problemas identificados.

Estas características se derivan del aumento creciente de la complejidad de los procesos sociales y la interrelación entre los mismos; también de la elevación del nivel cultural, científico-técnico y de la conciencia de los hombres, que implican aumento de las exigencias. El dominio teórico-práctico profundo de esta ciencia y de los campos específicos en que se aplica, de la situación socio-moral e intelectual de los hombres y mujeres, de los colectivos, así como de los contextos en que desarrollan su labor, toma entonces significación especial para un desempeño eficaz.

La esencia de la dirección hoy deviene en el trabajo consciente con el hombre y la mujer, de su educación en el seno de la sociedad y de los colectivos obreros y sociales; es el trabajo político-ideológico, de creación de valores, de desarrollo de pertinencia y sentido de pertenencia en los trabajadores y los dirigentes para potenciar las posibilidades del éxito.

La dirección educacional, como manifestación específica de la actividad de dirección, también ha tenido una evolución en el tiempo. Fue precisamente la división social del trabajo, en su desarrollo, lo que hizo posible y necesaria la aparición de la dirección educacional conjuntamente con la aparición de la escuela como institución sociocultural, como vía para la concreción de las funciones emanadas del propio organismo. El decurso de la Revolución Francesa (1789) sentó precedentes también en este campo con el surgimiento de la educación como una función estatal, dirigida desde un centro nacional.

La dirección educacional tiene su base fundamental en las leyes generales y en los principios de dirección de la sociedad. Las bases planteadas por Marx y Engels fueron convertidas por Lenin en todo un sistema teórico de leyes y principios, que la práctica revolucionaria social en Cuba ha enriquecido en procedimientos. La dirección educacional en Cuba, se apoya en estos postulados científicos universales y en los de la Pedagogía, en las raíces ideológicas y pedagógicas autóctonas. Se basa en la dialéctica del desarrollo de la sociedad y de la propia escuela, expresa una manifestación del carácter clasista de la sociedad, responde a los intereses del pueblo trabajador y está incluida en la actividad del estado socialista.

Debido al condicionamiento histórico y social de la educación y, por tanto, de la dirección escolar, esta adquiere un carácter estratégico. Se necesita un salto cualitativo en la dirección educacional, vista como fenómeno social y sistema escolarizado. Hoy se requiere un sujeto competente para las realidades y desafíos que tiene ante sí la humanidad. Como derivación consecuente, se implica el proceso de educación y su dirección, del hombre que se pretende.

*Las actuales condiciones del desarrollo social, político-ideológico y económico en nuestra patria, elevan de manera notable los requisitos planteados a la educación para enfrentar el reto de la formación y desarrollo de ese capital humano necesario, y de la acción integrada del conjunto de agencias y agentes que intervienen en su socialización. Este reto requiere no solo remodelar la escuela y su vida, sino también como consecuencia, reconceptualizar y remodelar la dirección y organización educacional, la labor de los directores de centros, su selección y preparación, por tanto, de los sistemas de dirección y de trabajo, de las interrelaciones con el entorno. No escapa a esta necesidad la escuela rural. Nuestra sociedad ha adquirido conciencia de un necesario redimensionamiento del sistema organizativo-funcional de la escuela rural. Urge lograr cambios en la diagnosis, estructuración y funcionamiento de las zonas educacionales y su relación con los agentes educativos comunitarios, el uso de recursos, la extensión de los servicios, el perfeccionamiento de los soportes profesionales, la redefinición proyectiva de estrategias y de la cultura que se genera. Se parte de la tesis que el hombre con su trabajo consciente, actúa y transforma los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, transformándose a sí mismo al unísono, mediante su actividad y la comunicación con los otros.*

Al hablar de la dirección educacional, se identifica una actividad específica: la del director de escuela y su función profesional social. Según J. Bringas (9), en el universo de la formación humana, la dirección se revela como una propiedad de la educación. El estudio de diversas fuentes reveló diferentes posiciones autorales sobre la concepción de la dirección educacional pero predomina la consideración referida a la *organización del proceso educacional para cumplir las exigencias sociales*. Esas concepciones, sin embargo, tienen como puntos medulares de contacto para lograr el cumplimiento de objetivos predeterminados, *la labor con los hombres: su organización y capacitación, el desarrollo de las relaciones con otros sujetos, la labor con los recursos diversos que intervienen en la actividad de dirección*

Las consideraciones realizadas al analizarse los diferentes criterios autorales, la constatación de la práctica pedagógica, reforzada por la experiencia personal del autor, conducen a considerar la dirección educacional como una actividad compleja, multidimensional, multifactorial. Un director debe trabajar por cumplir las exigencias sociales planteadas a la escuela, convertidas en objetivos para la institución educacional, evitando la entropía, organizando, regulando y estimulando la actuación protagónica e incentivando las relaciones armónicas entre todos los sujetos de dirección, con una alta eficiencia en el uso de los recursos; y también con una buena dosis creativa –relacionada con el estilo, los métodos, los gestos, el tacto, la mesura, la comprensión, la energía y firmeza de principios, los sentimientos–; por cuanto no siempre las decisiones y acciones a emprender aparecen en manuales de dirección. Por ello, la presencia relevante del factor subjetivo eleva extraordinariamente el lugar del componente creador en esta actividad.

La dirección educacional se considera como una actividad laboral social específica, sistémica, realizada como una condición ineludible para el cumplimiento de fines y objetivos asumidos como comunes por un colectivo, relacionados con la formación y desarrollo de los hombres y mujeres, mediante el trabajo mancomunado de los sujetos y con los objetos de dirección, en una situación de interrelación motivada, sistemática, armónica y creadora.

La actividad se asume como el modo de existencia de la realidad social. Un nexo específico con los objetos y con los demás hombres, mediante la cual se ejerce determinado efecto sobre el objeto con arreglo a la finalidad planteada. En ella se unen los objetivos, las aspiraciones y los conocimientos del hombre y adquieren carácter objetivo. Al considerar la actividad de dirección educacional como la realizada específicamente por los dirigentes educacionales, cuyo contenido esencial es el desarrollo del proceso de dirección de los colectivos escolares desde la amplia posibilidad que brinda la teoría y práctica pedagógicas, adquiere una connotación especial en el marco de la escuela, por sus objetivos, y puede catalogarse como actividad pedagógica profesional de dirección educacional, por lo que se concuerda, en esencia, con Alonso Rodríguez S (2002). Como antecedente necesario García Ramis L. y otros (1996) definieron *la actividad pedagógica profesional* caracterizándola como un proceso dinámico de solución conjunta de tareas dirigidas al cumplimiento de los objetivos y en condiciones cambiantes.

Pero en el contexto pedagógico cubano actual, y como materialización de la Batalla de Ideas que ejecuta la Revolución y todo el pueblo cubano, la definición de Alonso Rodríguez requiere amplificarse por cuanto los sistemas de trabajo de los directores escolares, deben asumir también como una función

esencial, el desarrollo y formación de los futuros docentes, ejecutando un conjunto de actividades que hagan una realidad perfectible la microuniversidad y la microfacultad en el marco escolar.

Lo anterior redimensiona la aseveración de los autores citados en el sentido de que la actividad pedagógica profesional, y por derivación, la de dirección educacional es una de las actividades sociales de mayor significación para el desarrollo de la humanidad, a la vez que resulta una de las más multilaterales y complejas por la propia naturaleza de su objeto. (9)

La dirección debe analizarse como función y resultado de la labor del sujeto en el proceso de interacción con los demás sujetos y los contextos. A partir de considerar la función como manifestación externa de las propiedades de un objeto, en un sistema dado de relaciones, la podemos considerar también como un resultado de su movimiento. Desde lo social la actividad específica es la dirección de entidades, grupos humanos y procesos de trabajo. Estas funciones además son *concretas* para el campo de cada actividad -que implica fines, objetivos y contenidos bien diferentes sobre la base de postulados científicos que las rigen-; e *históricas*, pues responden a una época específica y, *espaciales* ya que se manifiestan conforme a contextos determinados. En este estudio hablamos de los directores zonales educacionales serranos.

Al analizarse como proceso en interrelación dialéctica con otros y con su contexto, es necesario tomar en cuenta que como la dirección ha evolucionado histórica, práctica y teóricamente con el propio hombre, la idea del desarrollo y evolución de este fenómeno como transformación sistemática sujeta a ley, está presente. Objetivamente se trata de la sucesión históricamente lógica de esta actividad humana, en la que el ejercicio de las funciones directivas refleja las acciones entre dirigentes y dirigidos en una relación histórica, sociopolítica, cultural con una continua evolución de las relaciones de cooperación y subordinación entre ellas. Hablaríamos entonces de la dirección como un proceso. La actividad como expresión externa del proceso de dirección (relación entre el sujeto y el contexto social y entre los sujetos), porque existe otra relación interna de carácter cognitivo-instrumental-afectivo para que se asimile y cumpla la meta trazada. De esta manera la dirección como actividad, se ejecuta mediante un sistema de acciones interactivas sucesivas con un determinado orden y secuencia que implica una manera de hacer y ha sido fuerza motriz impulsora del desarrollo psíquico y conductual. Al decir de VG. Afanasiev, cuando se habla de dirección como un proceso, es en referencia a la ordenación de un sistema.

Se concuerda con J. Bringas en el sentido de que la dirección educacional por tanto, tiene un doble carácter por su naturaleza social, es decir, técnico-organizativo, eterno y por ser una actividad laboral independiente que manifiesta un carácter socio-histórico concreto. Su desafío, es dinamizar los procesos y la participación protagónica de los actores que intervienen en la acción educativa, construyendo procesos de calidad para lograr los resultados deseados. El producto logrado (formación y desarrollo de discentes y docentes) constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución. En este sentido Valle Lima y otros (2002) insisten en la característica de que la dirección educacional tiene como objeto al hombre, complejizando el proceso de dirección en comparación con otros sistemas, formulación que también se comparte.

Lo anterior nos permite reafirmar la significación de las relaciones pedagógicas en la conducción exitosa del proceso educacional institucional, a partir de la labor desarrolladora, formativa, directiva e integradora del director de la institución educacional.

La dirección educacional y por tanto el sistema de trabajo del director, tienen como fundamentación determinados postulados científicos desde la Pedagogía, como ciencia rectora. Esta tiene como especificidad que ni los conocimientos ni las leyes garantizan el éxito de la educación por sí solas. Los fenómenos educacionales están sujetos a procesos dialécticos, multicondicionados, abiertos, por lo que las regularidades que los rigen constituyen "leyes que se manifiestan como tendencias a través de un gran número de factores causales y singulares", son más probabilísticas que determinísticas (10). Por otro lado, los fenómenos educacionales no presentan parámetros cuantitativos estables, lo que hace compleja su medición; apoyándose su comprensión, interpretación y regularización en una evaluación intensiva y una cuantificación aproximada, unido a un análisis cualitativo, hermenéutico del fenómeno.

Sobre las leyes de la Pedagogía, se realizó un análisis comparativo de las propuestas científicas de diversos autores: M. Rodionov y S. Baranov (1973), G. Labarrere y G. Valdivia

(1988), S. Baranov y otros (1989), Colectivo de autores de las Academias de Ciencias Pedagógicas de la ex-URSS y la ex-RDA (1978), Colectivo de Autores del MINED y el ICCP (1984), Colectivo de autores del ICCP (1996), C. Álvarez de Zayas (1996), J. A Chávez (2000 y 2001); constatándose que existe una progresión histórica en la evolución de las concepciones. Hace 30 años se hablaba de principios de la pedagogía y en la actualidad algunos autores plantean ya la existencia de leyes con una diversidad semántica en el enunciado teórico-conceptual, pero en esencia, se constata unidad de criterios en cuanto al contenido.

Para este estudio se asumen las leyes de la Pedagogía planteadas por J A Chávez (2000), coincidentes con otros criterios autorales:

*Unidad del proceso educativo que se ofrece en la escuela y los que se derivan de las otras agencias educativas de la sociedad, en un momento histórico concreto, que fundamenta la existencia de objetivos unificados.*

*El fin del proceso educativo es la formación y el desarrollo del hombre, que se concreta en funciones y actividades.*

*Proceso educativo escolarizado para la socialización del hombre, que se concreta en decisiones de política educacional, organización escolar, estructuras de dirección y actividades educativas.*

*Carácter condicionado y condicionantes de la educación, que se concreta en los objetivos y en las interrelaciones que se establecen en la dirección del proceso.*

Bringas Linares J.A., a partir de las leyes citadas por Álvarez de Zayas C., ha enunciado en su tesis doctoral tres leyes de la Dirección Educacional Institucionalizada (DEI) sobre las relaciones pedagógicas esenciales, estables y reiterativas: 1-de la pertinencia social de la DEI, *que concretan la determinación de objetivos y estructura organizacional*, 2-de la conjugación armónica entre lo social e individual en la DEI, *que concreta las funciones y actividades*, 3-de la integración y diferenciación de los componentes de la DEI, *que concreta la determinación del sistema de interrelaciones que se establecen*. (11) Estas leyes también se asumen por el autor como nutrientes de los fundamentos de la propuesta.

Puesto de manifiesto el carácter dinámico y complejo de la dirección como una actividad social y, por tanto, de la dirección educacional condicionada histórica y socialmente, se justifica el análisis de un caso particular de la misma relacionado con la dirección de la actividad educativa y de la labor del director de una zona educacional en el contexto serrano, singular y de vital significación para la Revolución.

## LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL ZONAL SERRANA Y EL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

*Nos referimos a una variante muy peculiar dentro de la dirección educacional: la zona de dirección serrana. Resulta indispensable conceptualizarla y caracterizar su contexto, como elementos vitales para conmensurar el contenido del sistema de trabajo de su director (a).*

### 1.2.1 LA ZONA DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL SERRANA

La creación de las zonas de dirección rurales y serranas en 1994 obedeció a la necesidad de operar transformaciones estructurales que permitieran favorecer el reordenamiento y aprovechamiento de los recursos humanos disponibles, acercando la dirección metodológica a los factores que intervienen directamente en el acto educativo. En la actualidad, sin embargo, por los cambios asumidos la afirmación anterior no abarca todo el contenido. Ella ha devenido vía para lograr la aplicación exitosa de la política y fines de la educación cubana en estas regiones peculiares de nuestra geografía. Hacer de las escuelas verdaderos sistemas abiertos, participativos e interactivos, democráticos, que las conviertan en el centro cultural más importante de la comunidad; y en pilares para la formación de valores sociales y humanos tanto para los estudiantes como para los docentes. Se trata de crear las condiciones ideopolíticas, científicas, comunicativas, personales, de organización y materiales, financieras y jurídicas para realizar con efectividad el derecho a la educación plena del hombre, refrendado por nuestra Constitución Socialista en sus artículos 39 y 40, también en este contexto singular. (12)

La zona se ha constituido en una nueva forma organizativa para ejercer la dirección educacional, subsistema dentro de otros superiores, y su director en un nuevo cargo de dirección dentro del Sistema Nacional de Educación. Ella se configura como un macro-sistema donde se multiplica y diversifica la existencia e influencia y la participación de los subsistemas y factores que integran el contexto de la escuela serrana (colectivos pedagógicos y escolares, familias, otros agentes comunitarios), los que interactúan desde diferentes formas. Cada elemento de este macro-sistema tiene sus características y relaciones internas y externas que lo hace único y diverso. (Ver ANEXO N° 1)

A partir de las características comunes constatadas al estudiar diferentes zonas escolares serranas de la provincia de Pinar del Río se ha caracterizado el contexto actual de la actividad educacional de una zona de dirección serrana (13), *"conformado por: las instituciones, modalidades, servicios sociales prestados, los recursos, soportes profesionales, vías de extensión educacional y sistema de relaciones que se establecen"*. (Ver ANEXO N° 2) Cada uno de estos componentes puede manifestarse con variantes lo que influye decididamente sobre la organización y dirección de la actividad educativa en una zona serrana.

La noción de sistema zonal de dirección educacional conlleva implícitamente: una *proyección abierta y mancomunada en la acción institucional* (zona y sus escuelas) con una consecuente *labor comunitaria y familiar*; una *dirección del proceso educativo que a partir de las realidades contextuales*, concrete relaciones de dirección peculiares en la cooperación y subordinación entre elementos humanos de las diferentes escuelas y entornos, sin obviar el esfuerzo por el desarrollo individual; la consecución del *crecimiento profesional del docente, el perfeccionamiento del trabajo metodológico y del desarrollo y la formación de los niños y los futuros docentes según requerimientos sociales*.

La consideración de peculiaridades diversas impone a los directores como desafío: lograr coherencia, participación, cooperación, integración y pertinencia en la estrategia zonal; desarrollar la unidad dentro de la diversidad que también requiere transformación.

Hoy las regiones montañosas de cada municipio del país están parceladas en zonas o territorios atendidos por directores zonales: 317, que agrupan a más de 2150 escuelas. Concebimos la ZONA DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL SERRANA (ZDES) como *una forma organizativa de la dirección educacional, estructurada según necesidades pedagógicas, integrada por dos o más instituciones escolares donde se representan una o más enseñanzas, con una interrelación dada, dirigida por un cuadro de dirección designado por el MINED, con unidad de existencia en una demarcación geográfico-espacial y temporal; con características de relieve, ecológicas, demográficas, tecnológicas, económico-productivas, histórico-culturales, socio-políticas que le son propias y que condicionan la labor educacional desarrollada en ella y en cada una de las escuelas que la integran"*. (14)

#### 1.2.2 LA INFLUENCIA DEL ENTORNO SERRANO EN LA LABOR DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

*El contexto condiciona la acción del sistema zonal y le aporta un carácter dinámico, gracias al cual puede alcanzar la finalidad establecida -configurando mecanismos de control-, superarla y orientarse operativamente hacia nuevas metas.*

*La esencia de esta consideración radica en un cambio en la concepción de la proyección social de la escuela y de su dirección. Es hacer de ella un sistema abierto. Un documento emitido en agosto de 1993 por el MINED titulado "La dirección del trabajo en la escuela" (15)*

*define que la escuela cubana "es un sistema abierto y que tiene al alumno como centro de su actividad". En él se enfatiza que "tradicionalmente la escuela se ha visto como un sistema cerrado, al margen de la comunidad en que se encuentra e incluso, de las necesidades, intereses y motivaciones de los propios educandos que provienen de dicha comunidad y que deben ser educados para vivir en ella propiciando su desarrollo socio-económico y cultural"; sin embargo, no se ofrecen recomendaciones ni se explicitan salidas organizativas y funcionales de sistema a la pretensión declarada.*

*La aplicación de la teoría de los sistemas abiertos en la planificación educacional y en la concepción funcional de las escuelas, ha subrayado el carácter abierto de las instituciones y sus relaciones complejas con otros subsistemas sociales. La propia vitalidad de la dirección zonal y a veces la influencia social sobre ella, potencia contradicciones y conflictos que a menudo son la base del cambio y la evolución. Es decir, el enfoque de sistema se ve influido por el enfoque situacional o de contingencia, pues este se convierte en consustancial a la concepción de sistema abierto porque la forma de dirigir se concibe en relación con otros aspectos externos e internos (el entorno escolar-zonal, la demanda estratégica social, la tecnología y la metodología). El enfoque de contingencia acrecienta el de sistema refiriéndose con detalle a las relaciones entre las partes del mismo, buscando definir aquellos factores que son cruciales para un aspecto o tareas específicas y aclarando las interacciones funcionales entre los factores relacionados. La esencia del enfoque de contingencia radica en que no existe un modo de actuación válido para todas las circunstancias, sino más bien, modos diversos para situaciones diferentes.*

Actualmente se considera como una propiedad de todo sistema abierto el nexo que establece con el medio en que se desenvuelve, lo que puede originar variaciones en su objetivo en dependencia de las exigencias y demandas que este hace al sistema.

Como resultado del análisis de la literatura consultada, de los instrumentos aplicados y las sistematizaciones realizadas por el autor durante los estudios realizados para la elaboración de su tesis de maestría, sobre la labor del director en la zona escolar, se consideran como factores externos o del medio:

- Las demandas actuales que la sociedad hace a la escuela *para garantizar un egresado que sea suma y reflejo de su entorno y con preparación científica, instrumental e ideopolítica que lo rebase para continuar su transformación.*
- Las tendencias de la política estatal y educacional *para adecuar las acciones educativas a las exigencias que demanda la sociedad, acerca del modelo de escuela y de hombre que allí se necesita.*
- Las características de los entornos: físico-geográficas, culturales, económicas, sociales (incluye la familia, las organizaciones e instituciones de la comunidad), históricas, *de manera que tenga conciencia y conocimiento de los niveles que constituyen partida para el proceso educativo de los colectivos pedagógicos, las personalidades y de las propias comunidades.*
- El avance científico-técnico, *de manera que pueda propiciarse su asimilación* y la posibilidad del desarrollo creativo *para lograr nuevas aplicaciones, descubrimientos y tecnologías.*

El entorno marca una cultura que es fuente nutricia de la labor educativa escolar. La escuela debe asumirlo como realidad objetiva y vía de transformación para cumplir creadoramente la misión de reproducción social - cualitativamente superior- que la sociedad le reclama; porque el entorno también es un destino de los productos: *los egresados que demanda la sociedad.* En consecuencia, el estado del entorno escolar es un factor clave en los resultados pretendidos.

El proceso educativo y los aspectos que lo rodean deben partir de realidades específicas. El ambiente participa activamente como delimitador y actor del proceso y, a su vez, aquel está sometido a la influencia transformadora de la actividad educativa escolar. El proceso educativo es condicionado y condicionante del contexto social. El medio serrano influye indefectiblemente en la dirección de la actividad educacional, exige condiciones específicas a docentes y directores; por tanto, influye en la cultura organizacional vista como sello característico de la institución educacional, que se caracteriza porque define no solo cuál conocimiento es valorado, sino también cuál necesita ser mantenido para consolidar el perfil logrado y cuál debe ser incorporado para mejorar la labor (asumiéndose "conocimiento" como



pertinencia para el logro de los fines y objetivos trazados por la institución); porque sirve como mediadora en las relaciones entre la acción de cada docente y alumno y con las familias, con lo que se pretende por la institución -es decir, qué saben y qué necesitan conocer, cómo hacerlo, qué nuevos comportamientos son requeridos, cuáles prácticas necesitan renovación o cambio-; porque crea un contexto para la interacción social que dimensiona el valor derivado del conocimiento -es decir, la cultura organizacional determina cómo el conocimiento será usado en una situación particular-; porque orienta los procesos por los cuales el nuevo conocimiento organizacional es asimilado, aplicado y extendido, en lo que adquiere singular dimensión el conocimiento del contexto como punto de partida para la definición de procedimientos de trabajo y una participación protagónica de sus miembros; porque elabora una imagen social de la institución que potencia el sentido de pertenencia, el prestigio y reconocimiento público y retroalimenta la satisfacción y profesionalidad de los docentes. Sedimenta en los alumnos un legítimo orgullo al transitar estudios por ella.

La acción ejercida por el director zonal requiere ser contextualizada. La contextualización se refiere al estudio del entorno y también a la consideración de lo interescolar (lo intrazonal) e intraescolar; a la comprensión de su evolución y desarrollo para la adopción de estrategias de dirección, formación e integración que permitan una adecuación de las acciones a las condiciones reales y una influencia eficaz sobre aquel. Esta adecuación se corresponderá a contingencias dadas en el tiempo, en el espacio y, también, por el contenido, características de los contextos y la subjetividad de los sujetos que interactúan.

El entorno serrano se caracteriza por el relieve montañoso más o menos abrupto, las limitaciones relativas que este impone y particulariza sobre la comunicación en general y la vialidad, la participación personal, familiar y comunal peculiar en tareas sociales; por la producción silvicultural, cafetalera y pecuaria, por la distribución poblacional (en parte importante, relativamente aislada o semi-aislada) como consecuencia de lo anterior.

El relieve montañoso provoca incidencias en el acceso a la inmediatez informativa, cultural y científico-técnica modernas; lo que puede incidir en el trabajo docente por la soledad y el posible aislamiento profesional de los maestros en estas escuelas, que provocan una falta de patrones de referencias o contrastes profesionales suficientes para evaluar y mejorar su propia labor. Ello potencia la necesidad de buscar vías que generalicen los mejores modelos de actuación pedagógica, didáctica, de trabajo comunitario y familiar, de orientación e intercambio.

Las características del entorno se conjugan y coadyuvan a conformar en los pobladores modos de vida peculiares identificados por las tradiciones y costumbres, los gustos estéticos personales y hogareños, los hábitos culinarios, las manifestaciones culturales, las formas de expresión y criterios de vida, que en ocasiones configuran un elevado nivel de presión social comunitaria sobre el proceso de educación y su dirección.

Esta situación se refleja con exactitud también en el comportamiento de los niños. El aislamiento relativo pero progresivo, considerando los condicionantes geográficos y de comunicación, propende a marcar características en ellos y sus familias en cuanto a formas típicas de expresión, locuacidad, inhibición comunicativa, capacidad para escuchar, para intercambiar criterios en diversas temáticas, rasgos del carácter, hábitos alimentarios y de vida en general, el amor e identificación con el medio natural donde reside. La diversidad de vivencias se corresponde con las culturas y hábitos de vida existentes. Es decir, marca un tipo de cultura propia y a veces local.

Las características del contexto deben considerarse en su manifestación, interrelación, evolución e influencias. La contextualización se considera una respuesta funcional necesaria de las organizaciones o sujetos a los retos que impone el entorno; que en las zonas educacionales serranas es complejo y dinámico por su heterogeneidad, por la cantidad de comunidades y de escuelas incluidas y las interacciones entre ellas. La contextualización es consustancial al sistema abierto y al enfoque de contingencia. Lo anterior condiciona el grado

de diferenciación y de complejidad de la labor de los directores zonales aún dentro de un mismo municipio, de su conocimiento y profesionalidad.

La influencia del contexto, de la diversidad típica de estos entornos, de la precariedad relativa en diferentes aspectos del trabajo, y la exigencia de la observancia de determinadas normas conductuales o hábitos, muchas veces disímiles a los modos de vida de los miembros del colectivo, inciden en la estabilidad de la labor en la zona, la que suele ser lugar de ocupación incómoda para un número de directores y docentes, quienes a veces se sostienen en ella por poco tiempo y por compromiso social y, resulta difícil constituir equipos de trabajo estables y arraigados a la zona.

En la actualidad, las serranías pinareñas y en general las cubanas, muestran una transformación socio-económica y cultural que están modificando la propia idiosincrasia del hombre y la mujer serranos. Hoy son más cultos, comunicativos y participativos -características menos evidentes en la medida que su lugar de residencia es más distanciado y aislado de los centros comunitarios principales, lo que tampoco es una invariante-. Estas transformaciones unido a las nuevas ideas que revolucionan la educación en la Cuba de inicios del siglo XXI hacen evidente el esfuerzo gubernamental cubano para revertir y/o compensar en lo posible la incidencia del entorno sobre la vida de sus moradores, con la introducción de ambiciosos y vitales programas de la Revolución, en especial los de la electrificación y la dotación de tecnología educativa de avanzada a todas las escuelas serranas, permitiendo al docente recibir informaciones seleccionadas emitidas por el MINED y la materialización de la escuela como microuniversidad.

Este adelanto socio-cultural expuesto no determina la muerte del modo de vida serrano, sino que indica el surgimiento y desarrollo de una nueva realidad, negada a sí misma. Están surgiendo y deben continuar evolucionando un nuevo medio y modo de vida rural serrano; por ello deben surgir una escuela serrana renovada y un director educacional zonal que coadyuven a la formación y desarrollo de un modelo de hombre correspondiente.

En las zonas serranas este avance socio-económico y cultural que se instituye como política nacional, provoca contradicciones con las realidades objetivas que les son peculiares, tales como: *las relaciones entre la masividad y la calidad, la relación entre objetivos a lograr en la zona como unidad de dirección y las peculiaridades que exige la realidad de cada escuela, la centralización y descentralización de decisiones de organización y pedagógico-metodológicas* -que implica las indicaciones funcional-organizativas del sistema generadas por las instancias superiores y las realidades y necesidades del proceso en este contexto singular-; *la relación entre el progreso tecnológico, su introducción y adecuada explotación en el contexto zonal; la necesidad de formación de colectivos zonales y la estabilidad de los claustros* -que implica la necesidad de desarrollar profesionalmente a los docentes y las posibilidades de superación y capacitación científico-metodológica existente en estas zonas-.

Estas contradicciones, asumidas como regularidades, requieren ser consideradas y enfrentadas por los directores zonales y sus colectivos, colocándolos ante el desafío de la necesidad de adecuar avances sociales y actuaciones personales a las características y condiciones del proceso educativo. Se asumen como principios de la dirección en Educación: *la unidad de la centralización y descentralización, el aumento de la participación activa y democrática, el eslabón fundamental, la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa*, expresados por Valle Lima en su obra "La dirección en Educación" página 12. Así se configura también el escenario en que debe ejercer su encargo social el director educacional zonal serrano.

### 1.2.3 EL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

En la Tesis sobre Política Educacional aprobada en el 1er. Congreso del Partido Comunista de Cuba -PCC- (16) se plantea: "El director de un centro escolar desempeña un destacadísimo papel, es la máxima autoridad de esa unidad docente. Él tiene la importante tarea de conducir con eficacia el trabajo docente-educativo apoyado en el colectivo del centro y en la participación de padres y alumnos. De su experiencia pedagógica dependen en gran medida los resultados de su labor".

*Fidel Castro planteó en una reunión de las escuelas secundarias básicas en el campo: “Es esencial la cuestión de los cuadros que dirigen las escuelas..., la cantidad de cuestiones a las que deben dedicar su tiempo y su energía y la complejidad de esas tareas es muy grande y las condiciones en que las tiene que llevar a cabo, con todas las dificultades prácticas que se encuentran en el terreno de la actividad...” (17).*

*José Martí, al referirse a los directores de escuelas decía que: “...Como jefe de su hogar los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente y reglamentar conforme a su opinión...” (18). Pareciera esta una opinión bien autoritaria si no considerásemos las advertencias del propio Martí cuando precisa que esta opinión “no corrompa las fuerzas de voluntad, no violenta la dignidad de sus administrados, no tienda a afligir con esclavitud y opresiones autoritarias, voluntades nacidas para el culto de la libertad”. (19).*

En la literatura consultada, se constatan diferentes posiciones autorales sobre la conceptualización del director escolar, no obstante, los autores hacen referencia a tres elementos básicos: *son los responsables máximos de las instituciones y colectivos que se les subordinan, por la consecución de los objetivos de la institución; deben realizar una conducción con eficacia, lo que requiere competencia profesional; requieren cumplir determinados requisitos laborales y poseer cualidades personales especiales*

Pero en este trabajo se trata de un director que desempeña su labor, no en una escuela, sino en un territorio montañoso que abarca varias escuelas o instituciones, -la zona-, bajo condiciones concretas que son diferentes de las regiones urbanas y otras rurales llanas, cuya configuración es contingente a contextos y ambientes. También lo es a decisiones administrativas superiores.

La figura del director escolar en las zonas serranas, surgió con el triunfo revolucionario, coyunturalmente, para dar respuesta a los centros internos creados desde 1961 como parte de la incipiente política escolar de nuclearización de matrículas serranas o por el crecimiento de la matrícula en una escuela dada. Este *status quo* se mantuvo de una u otra manera hasta 1994 cuando el Ministerio de Educación indicó la selección de “*personas adecuadas para ser ubicadas como directores zonales en aquellos lugares que fuera posible*” (20). La indicación fue general y ambigua pues no explicitaba el alcance de los términos “personas adecuadas” y “lugares donde sea posible”. Lo más difuso radicó en la orientación de designar un docente como director de un territorio, sin explicitar en alguna medida la estructura organizacional zonal, objetivos, funciones del cargo, requisitos personales para su desempeño, el sistema de trabajo del nuevo director, el sistema de interrelaciones que debía establecerse y otros aspectos vitales. Posteriormente se han planteado normativas, que definen categorías pero solo a partir de determinados indicadores que responden a criterios administrativos, no científico-pedagógicos.

El director de una zona educacional serrana deviene “*sui generis*” y desempeña sus funciones en un contexto también singular. Su surgimiento y la práctica pedagógica casi han extinguido el concepto de director de escuela en estas regiones.

Se asume como definición operativa para el DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO la siguiente: “*Cuadro que representa al Ministerio de Educación en su territorio, garantizando el cumplimiento de la política educacional y de la función social encomendada a la zona de dirección y sus escuelas, que propicia el funcionamiento eficaz y el aprovechamiento máximo de los recursos y elementos componentes del contexto zonal y comunitario, ejerciendo autoridad, asegurando la interacción lógica, integrada, participativa,*

*creativa de docentes, alumnos y padres de cada escuela y de la zona que dirige, controla y evalúa; promoviendo su desarrollo". (21)*

Como resultado del estudio realizado se han identificado características para una DIRECCIÓN EDUCACIONAL ZONAL SERRANA que la distinguen de otras direcciones dentro del sistema de educación: en lo contextual, lo institucional, lo estructural-organizacional, lo psicopedagógico, lo pedagógico-metodológico, lo curricular, en la planificación educativa, en lo operacional, en los recursos y servicios y el sistema de relaciones interpersonales. (Ver ANEXO N° 4) La peculiaridad básica radica en la doble condición del director zonal de dirigir una zona y su colectivo, que además está integrada por escuelas y colectivos diferentes, como una forma singular de dirección educativa; y debe hacerlo de manera integrada, en estrecha interrelación con el entorno y sus agentes, también diferentes, en tanto que se refiere a una dimensión zonal y no solo escolar.

Ello implica depositar la tarea de la dirección en manos de compañeros con alta calificación y preparación, suficientemente expertos, que permita cumplir satisfactoriamente las ingentes tareas del desarrollo educativo y socio-cultural así como la consolidación económica y del ideario revolucionario socialista. Para ello el director educativo zonal serrano debe desarrollar un sistema de trabajo específico.

#### **EL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO**

Sin dudas un elemento clave para una dirección educativa certera es el sistema de trabajo que desarrolla el director de la institución docente.

##### **1.3.1 EL CONCEPTO DE SISTEMA**

Los primeros atisbos del concepto de sistema surgen a finales del siglo XVII. Según Foucort (1990) el concepto de organización (como relación) ya se mostraba visible en la Historia Natural. Carlos Marx a mediados del siglo XIX argumentó el enfoque sistémico. En la década del 20 del siglo pasado Bertalanffy L. apunta la concepción de sistema y se formula la Teoría General de Sistemas (TGS) señalándose la existencia de un todo integrado por partes relacionadas; su integración se expresa en una unidad determinada por un objetivo o fin. En 1930 Levi-Strauss C. incorpora el criterio estructural y señala que cualquier modificación en un elemento del sistema implica una modificación de todos los otros.

Shurchman (1950) en la aplicación de los postulados teóricos de Bertalanffy señala el todo como el objetivo central del sistema y las partes como objetivos secundarios, aspectos considerados para el planeamiento-control con la finalidad de la eficiencia del todo y las partes en la consecución de los fines. Posteriormente Saussure se refiere a una totalidad organizada, es decir, interrelacionada y define que esta relación es en función del lugar que ocupan las partes en la totalidad, con lo que asume el criterio de Levi-Strauss sobre la estructura.

Para este estudio se asume la posición de Shurchman en relación con los objetivos del sistema.

Desde posiciones socialistas, Afanasiev en 1977, en una aplicación de la TGS a la Dirección Científica, asume como propiedades del sistema: los componentes, la estructura, las funciones y la integración; señalando que las relaciones típicas son las de coordinación, concordancia, subordinación y cosubordinación. Otros autores socialistas (FF Koroliev, Y. Durasievich, L.M.

Stepanian) concuerdan con Afanasiev en que el sistema se caracteriza por la unidad-integridad, las interrelaciones de sus elementos y las que condicionan la estructura. Se asumen estas posiciones para este estudio: la estructura del sistema como un elemento clave y soporte material de su eficacia, que el sistema cumple funciones dadas y se manifiesta integralmente.

Se concuerda con Valle Lima (2001) que “en consecuencia con la unidad material del mundo y la ley de la concatenación universal expresadas en la dialéctica materialista, cada sistema en sí mismo, además de caracterizarse por sus interrelaciones internas, al estar sujeto a las condiciones del medio donde se encuentra, establece relaciones externas con otros sistemas mayores, adquiriendo connotación de subsistema o componente de estos. De esta forma el concepto filosófico de sistema establece que es un todo único respecto a las condiciones circundantes y a otros sistemas”.

O. Carnota (1980) resalta una nueva arista: los componentes en su integración hacen surgir resultados que no generan sus partes por separado. Afirma además que un sistema se condiciona por el espacio y el tiempo, en contacto con el medio, introduciendo estos elementos. En este sentido A. Mukin insiste en la integridad interna expresada en una autonomía relativa en el medio circundante.

Este nexo externo del sistema con las condiciones del medio, es producto de su carácter abierto. García Ojeda M. (2000) hablando del sistema de trabajo del director escolar retoma estos criterios, introduciendo una propiedad del sistema abierto y atribuyéndole carácter de atributo esencial, criterio que también se asume en nuestra concepción debido a las características de la actividad específica que tiene lugar en una zona de dirección educacional serrana.

En el IV Seminario Nacional para dirigentes y funcionarios de la Educación (1980) por vez primera se desataca el papel de los objetivos como elemento rector del sistema; y en el VIII Seminario Nacional se retoma a Levi-Strauss y se dimensiona la estructura del sistema como un elemento esencial, unido a los objetivos.

En 1990 Lara Lozano F. señala tres condiciones del sistema: las interrelaciones de los elementos, la interdependencia y la influencia- incidencia parte-todo. Llama la atención hacia las funciones del sistema, el modo en que opera.

En 1999 Bringas Linares refiriéndose a la dirección, señala que el todo representado por el sistema, tiene sus leyes que no se reducen a las de cada parte; que las leyes del todo constituyen precisamente el contenido de la ciencia de la dirección vistas como un fenómeno social íntegro, complejo y concreto (22), dimensionando los componentes cuya interacción caracteriza cualitativamente el sistema como un todo y una estructura jerárquica pues estos componentes son al unísono subsistemas de la totalidad. Pero este autor también considera la Dirección como ciencia particular o de aplicación.

Se evidencia un principio importante de la teoría sistémica y es que todo sistema en sus interrelaciones internas y externas, a la vez que es integrado por la organización, interacción y unidad de un conjunto de elementos, forma parte de un sistema mayor y se manifiesta en las relaciones recíprocas de aquellos, poniendo de manifiesto la ley de la concatenación universal.

Samoura K (1999) ratifica el criterio de Lara Lozano sobre la funcionalidad e interfuncionalidad entre los componentes, revelando la naturaleza sistémica de

las relaciones e interacciones, destacando que los resultados constituyen una cualidad del sistema, y que esta cualidad integrada se genera por el sistema de interrelaciones entre sus componentes.

Valle Lima A (2001) reafirmando el criterio anterior, señala como características esenciales de la definición de sistema las cualidades que resultan de la unidad de sus componentes, dirigidas al logro de los objetivos que se persiguen. Señala que en correspondencia con ello surge la necesidad de una estructura organizativa y la de determinar las relaciones externas que establece con otros sistemas mayores y con el medio donde se encuentra.

A juicio del autor de este estudio, resulta indispensable al realizar un análisis teórico-práctico del enfoque sistémico en cuanto a su funcionalidad e interfuncionalidad, considerar que en un sistema de trabajo, al erigirse el hombre como actor esencial, se incorpora un elemento de adecuación-inadecuación del sistema dado por su naturaleza psico-social y las cualidades de los que dirigen y son dirigidos, es decir, por la concreción subjetiva (su concepción y su percepción) del sistema. Por ello adquieren relevancia las interrelaciones y realizaciones humanas, más allá de las estructurales. Hablamos de un sistema con un alto componente subjetivo. El enfoque abierto entonces, se complementa con el de contingencia. La coordinación, participación, cooperación, negociación, motivación realizadas con elementos internos y externos al sistema, como materialización de las interrelaciones, adquieren significación trascendente ante la subordinación. Aquellas condicionan la eficacia de esta última y de todo el sistema. Ello se relaciona con los ambientes, estilos y cultura organizacional creada como característica funcional de la organización, con las características personológicas de los actores. La subordinación implica una relación de dependencia -con un elemento superior e/o inferior- del sistema que hoy se pretende humana, considerada, justa, en la medida que cada miembro del colectivo laboral se sienta imbricado en el proceso directivo y, por tanto, estimulado y con sentido de pertenencia; dispuesto a la entrega animada por el cumplimiento de las tareas y objetivos trazados.

Además, el criterio de funcionalidad e interfuncionalidad también se deriva necesariamente de la idea de integralidad, de los objetivos y fines del sistema y de las peculiaridades de los componentes. Las cualidades resultantes, otorgan o no validez al sistema, confirmando el valor de la praxis y por tanto la adecuación o inadecuación de la estructura organizacional, funcionalidad, acciones e interrelaciones en aquel, de hecho, una capacidad de dirección dada. Si las cualidades resultantes no satisfacen el fin u objetivos, estamos en presencia de una disfunción del sistema. Ello significa que aquel no cualifique como tal. En otros términos, no solo se evidencia la necesidad de modificar el sistema cuando cambia uno de sus componentes, sino también cuando los resultados finales difieren de los objetivos; y obliga a la valoración y prognosis de una nueva concepción sistémica, de cambio estructural-organizativo, funcional, interactivo y de las acciones concebidas. Por el contrario, el éxito final con una visión integral, valida cada componente y todo el sistema, compulsando a su consolidación y mejoramiento.

V. Afanasiev advierte como propiedades del sistema sus componentes, estructura, funciones e integración. Por componentes se entiende las partes o subsistemas que integran el sistema. Por estructura las relaciones y posiciones de los componentes en el sistema, así como su jerarquización. Las funciones se comprenden como aquellas características esenciales que

debe cumplir el sistema para lograr los objetivos propuestos y por estos últimos se entienden los fines o propósitos que debe alcanzar el sistema.

Los criterios autorales sobre la definición del concepto de sistema abordan diferentes aristas de este fenómeno. Según I. Blauberg, citado por C. Díaz Llorca en "Métodos para el perfeccionamiento de la dirección" (1989) se han constatado más de 40 acepciones del concepto. No obstante en la sistematización realizada al consultar la literatura disponible se constatan cuatro conceptos fundamentales generales que permean la teoría de sistemas: complejidad, interacción, organización y totalidad.

Se asume como concepto de *sistema* la posición de A. Valle Lima y otros: *"...un conjunto de componentes lógicamente interrelacionados que tienen una estructura y cumple ciertas funciones con el fin de alcanzar determinados objetivos"*(23). Se reconoce además, que el sistema interactúa con otros y esas influencias mutuas deben ser caracterizadas para lograr un buen funcionamiento del mismo.

### 1.3.2 EL CONCEPTO DE SISTEMA DE TRABAJO

Los fenómenos educacionales, como otros sociales, están sujetos a leyes que los caracterizan como sistemas. En relación con lo referido por Bringas Linares J.A., la dirección educacional debe analizarse también como ciencia particular o de aplicación porque se trata de objetos y fenómenos más concretos aún dentro de su propio campo de acción.

En opinión de Valle Lima y otros, este sistema *"adquiere una dimensión estratégica muy peculiar toda vez que posee al hombre como recurso de dirección, a la vez que constituye objeto de dirección y fin del mismo como expresión suprema de los objetivos del sistema"* (24). En esta estudio se aborda un sistema de trabajo aplicado a la actividad de los directores de zonas educacionales serranas, lo que le concede una connotación más compleja, comparado con el resto de los sistemas de dirección.

El director zonal serrano en la concepción y organización de su sistema de trabajo tiene que considerar, de manera especial, su contexto con una proyección integral. En cada una de las dimensiones del contexto de la zona de dirección pueden darse diversas variantes y hay que tomar en cuenta en particular el aspecto geográfico, pues la ubicación de las escuelas, las distancias a recorrer diariamente por los niños y los accidentes del relieve, determinan en muchos casos las variantes de estructura y organización asumidas para el desarrollo del proceso educativo en las escuelas.

En relación con lo anterior la orientación ministerial acerca de los sistemas de trabajo, aplicable a todos sus niveles de dirección, define el concepto sistema de trabajo esencialmente como: *"Un sistema de superación continua de la capacidad de dirección de todos los cuadros y funcionarios, en busca de la integralidad profesional. Un método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional. Una estrategia para la optimización constante del proceso docente educativo en todos los niveles de dirección"* (25). La opinión del grupo de investigadores del proyecto del ICCP ya citado señala:

- *Que esta definición de acuerdo con la Teoría General de Sistemas (TGS) se limita sólo a la totalidad o unidad, traducida en los fines y objetivos centrales, es decir, que hace alusión en sus "rasgos esenciales" a los propósitos que busca el sistema, sin rebasar las aspiraciones del sistema en sí mismo; no tiene en cuenta su complejidad (conjunto de elementos que lo integran), su interacción, ni su estructura. Se enjuicia además que, sin embargo, estos fines no se encuentran en función de los resultados finales del proceso pedagógico a los que se llegan a largo plazo como consecuencia de una labor de dirección sustentada en los pilares de un sistema de trabajo que sirve al director de medio para ello, sin constituir un fin en sí mismo.*

- Que el hecho de denominarlo como método y como estrategia otorga a ambos componentes una jerarquía estructural similar que al término sistema, lo que implica que se ha descartado la posibilidad de una relación de inclusión o subordinación de los elementos anteriores a este último.

Alonso Rodríguez S. H., en su tesis doctoral (2002) realiza un estudio amplio de la evolución de este concepto en el extranjero y en Cuba y concluye que desde la ciencia de la dirección un sistema de trabajo puede caracterizarse como un *“...conjunto de modos de actuación y funcionamiento de los dirigentes en sus relaciones e interacciones con los dirigidos...”* (26).

Finalmente define este concepto como *“un subsistema del sistema de dirección (...) es la dinámica del proceso de dirección y expresa un orden de funcionamiento del sistema de dirección...”* (27). Lo planteado en la tesis se aplica en el Sistema Nacional de Educación y sirve como modelo general para el sistema de dirección en cada nivel institucional de la estructura; opera en marcos diferentes y por tanto la dirección de cada estructura tiene que asumir características ajustadas al contexto donde se aplica. Así, el sistema de trabajo del municipio, de la escuela, puede regirse por este modelo general, pero no es suficiente para construir el sistema de trabajo de una institución escolar específica y especialmente de sus directivos, pues este debe tener en cuenta las características propias de la organización, de esa instancia de dirección, de los actores del proceso directivo (quiénes y cómo son los subordinados, cuál es la estructura, los medios, cuáles son los tipos de relaciones necesarias, quiénes y cómo son las familias, entre otras); y las características del contexto: municipio, zona, escuela, departamento, ciclo, grado; además de los diferentes agentes comunitarios que en él operan.

En este sentido M. García Ojeda señala que la dirección escolar *“penetra todas las actividades que se realizan en la escuela, tanto con los alumnos, como con los trabajadores, familia y comunidad”*, y añade: *“Esta misión la asume el director de la escuela con (...) la participación activa de (...) familia y comunidad; cada uno de los cuales cumplen funciones y tienen objetivos parciales a lograr, vinculados al fin y objetivos”*. (28)

A. Valle Lima y otros, en el proyecto de investigación citado, al abordar los factores externos del sistema de trabajo del director apuntan entre otros ejemplos, la familia, las organizaciones e instituciones de la comunidad, las exigencias de nuestro sistema social. Como consecuencia se derivan los procesos de desarrollo, formación, socialización, movilización -y de su dirección-, del modelo de hombre que requiere el tipo de sociedad, las condiciones socio-económicas, históricas y políticas. Este proceso es por tanto dinámico, condicionado y condicionante a la vez y presupone una *“adecuación continua del encargo social escolar y de los diferentes subsistemas que integran el Sistema Nacional de Educación. Consustancialmente se determinan las transformaciones y ajustes que se operan en el sistema de trabajo de los directores educacionales que también se caracterizan por ser dinámicos y condicionados por los factores externos e internos a la institución educacional”*. (29)

Pero hablamos de una zona educacional serrana y estas determinaciones adquieren una connotación de mayor *complejidad y dinamismo* dadas por la influencia del medio socio-geográfico sobre la actividad de la institución educacional y de los hombres que actúan en ellas, la estructura organizativa, las peculiaridades científico-metodológicas y operativas de la labor del director



y del sistema de relaciones interpersonales. Se trata de una labor a desarrollar en entornos singulares, donde interactúan sujetos que residen en comunidades diferentes, colectivos docentes diversos, variados y peculiares modos de vida y culturas.

Estos factores actúan en una dinámica permanente que implican las transformaciones necesarias en la labor de los directores educacionales, incluido el sistema de trabajo. Interpretando los criterios de O. Carnota, se ejecuta no solo en un espacio característico y según los medios disponibles, sino también en un plazo de tiempo requerido para el cumplimiento de los objetivos propuestos, según el alcance de estos, y mediante la ejecución de diferentes actividades y de las funciones de dirección científica y educacional. Así se diseñan ciclos temporales que propician al sistema ir estabilizando y perfeccionando su funcionamiento para alcanzar la materialización progresiva y creciente del fin.

Las condiciones de ubicación geográfica de las escuelas dentro de la zona y las características de los docentes que trabajan en ellas, según las conclusiones opináticas de directores zonales consultados, determinan sobremanera la duración de estos ciclos, muchas veces en contradicción con los plazos por los que funcionan los subsistemas superiores de los que forma parte la zona y a los cuales se subordina y rinde cuentas, por lo que las influencias de aquellos, continuamente imponen interrupciones y limitaciones al flujo sistémico de la dirección zonal.

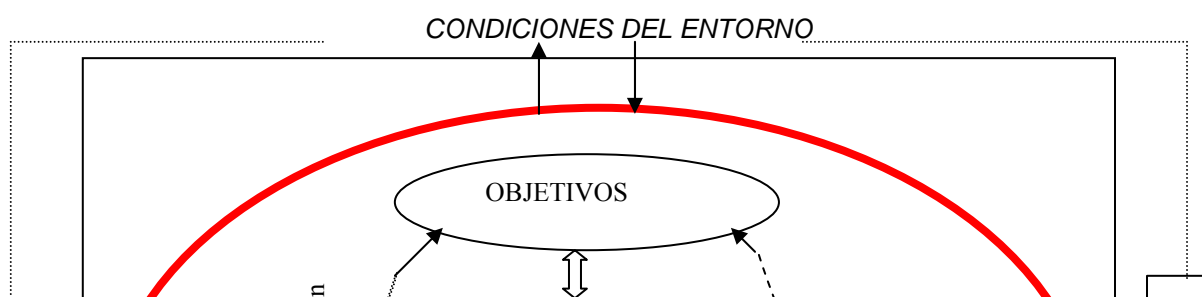
Se asume como SISTEMA DE TRABAJO el criterio de Valle Lima y otros: *"El conjunto de componentes interrelacionados y lógicamente estructurados que permiten la realización de un determinado trabajo profesional sobre la base de cumplir ciertas funciones y con el fin de lograr los objetivos trazados"*. (30) Como elementos integrantes del sistema de trabajo se asumen los definidos por estos autores en el proyecto de investigación citado -en el cual se inserta este trabajo-: objetivos, estructura, funciones, actividades, sistema de interrelaciones. Ellos derivan de las consideraciones teóricas expuestas anteriormente.

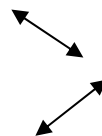
La característica esencial desde el punto de vista teórico en lo relacionado con la cuestión que se analiza, es el enfoque genérico y a veces dicotómico, que lleva a plantear generalizaciones que la práctica pedagógica señala como insuficientes para describir campos concretos de la dirección educacional. Tal es el caso que se aborda en el presente trabajo: el sistema de trabajo del director zonal serrano.

*En el texto básico para el 8vo. Seminario Nacional a dirigentes (31) se lee: "... Hay por tanto que aprender a dirigir, esto se logra con la preparación de los cuadros que habrán de encargarse de esta función". Esta problemática, hoy no está superada. Los sistemas de trabajo de muchos directores zonales no llenan las expectativas a pesar de los esfuerzos realizados por los diferentes niveles de dirección con la organización de cursos, asesoramiento y ayuda "in situ", intercambios de experiencias y otras modalidades.*

*La dirección educacional desborda los límites del gobierno de lo didáctico y lo administrativo. La tesis sobre Política Educacional discutida y aprobada en 1975 por el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba -PCC- en su resuelto número 14 establece que "... la escuela ha de desempeñar un papel cada vez más eficaz como centro formador de niños y adolescentes, con la participación activa de las organizaciones políticas y de masas...", misión con plena vigencia que también es inherente a la zona de dirección educacional serrana.*

Partiendo del concepto asumido para sistema de trabajo se entenderá como SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO el conjunto de componentes interrelacionados, lógicamente estructurados, que le permiten al director la conducción y transformación exitosa del proceso educativo en la zona escolar y en cada una de sus escuelas. Para ello toma en cuenta los objetivos, la estructura organizacional, las funciones, las actividades generales y el subsistema de interrelaciones adecuados a sus características y necesidades:





Este sistema de trabajo se ejecuta en ciclos influidos por factores: tiempo, espacio, tecnología, medios, elementos del entorno.

Analizados los aspectos teóricos que fundamentan la dirección como ciencia social y su manifestación en el campo de la actividad educacional, así como al sistema de trabajo del director y del director educacional zonal serrano; se puede explicitar los detalles del estudio realizado con el objeto seleccionado.

## *CAPÍTULO II. ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA*

### **2.1 EL COMPORTAMIENTO ACTUAL EN LOS SISTEMAS DE TRABAJO DE LOS DIRECTORES EDUCACIONALES ZONALES SERRANOS**

La estrategia trazada para la realización del estudio incluyó la negociación y coordinación con la Dirección Provincial de Educación de Pinar del Río y las municipales incluidas en el Plan Turquino-Manatí, a fin de recabar su comprensión y apoyo, determinándose el universo y la muestra de la investigación. Se desarrollaron algunas tareas previas como: reunión de información a los directores candidatos a integrar el estudio; registro y control de las zonas propuestas, ejecución de un curso concentrado de capacitación a los directores incluidos en la muestra.

El trabajo se concibió en dos fases: la determinación de la propuesta del sistema de trabajo y posteriormente la aplicación de la misma en las zonas seleccionadas. Para la formulación de la propuesta se desarrollaron reuniones y talleres sistemáticos con todos los directores seleccionados, realizándose actividades científicas relacionadas con la identificación y valoración del contexto de la actividad educacional en la zona de dirección serrana, análisis crítico de las características y condiciones organizativas de las zonas; argumentación de la propuesta, el diagnóstico de sistemas de trabajo actuantes y su valoración, análisis crítico y determinación de modificaciones a la propuesta inicial de sistema de trabajo.

#### **2.1.1 La diagnosis de los sistemas de trabajo**

En primer lugar se aplicó una encuesta sobre el sistema de trabajo a 30 directores zonales cuyos resultados pueden resumirse así: *1-el 77% de ellos tiene menos de 5 años de experiencia en el cargo, el 80% no desempeñó*

cargos de dirección de ningún tipo con anterioridad ni recibió preparación específica para el cargo; todos son licenciados en Educación Primaria y el 23% no está preparado para la atención de las enseñanzas preescolar y especial, el 62% residen en áreas distantes o muy distantes de sus zonas lo que lastra considerablemente la eficiencia del trabajo; estas realidades se contraponen a los requisitos laborales más votados en la encuesta; 2-el 85% asume la definición emitida por el MINED como desarrollo de la capacidad de dirección enmarcada en 3 etapas, pero solo el 54% asume el modelo organizativo práctico que se identifica con el mismo; 3-no identifican el fin y objetivos de su labor de dirección con claridad, tampoco la estructura organizacional, las funciones y las interrelaciones; 4-el 89% considera inoperante la estructura organizacional actual; 5-las funciones se concentran en algunas de la dirección científica: regulación y control; 6-en relación con las actividades realizadas se refieren especialmente a algunas de la dirección del proceso, con prioridad al trabajo metodológico; 7-el 92% considera como factores que desestabilizan el sistema de trabajo las tareas administrativas internas impostergables; más del 70% señala que pueden ser asumidas por otras personas, que actualmente no forman parte de la estructura; el 100% señala la amplitud y complejidad de las zonas; 8-no destacan aquellas cualidades inherentes a su condición de líder y las relaciones interpersonales; 9-el 80% de los directores considera que la cohesión alcanzada en el colectivo zonal no es la necesaria; el 54% de los elementos que hoy caracterizan el estilo de dirección de los directores zonales serranos responde a modos de hacer tradicionales, el 23% de los directores está señalando como barreras internas significativas la aplicación de métodos y estilos de dirección inadecuados; 10-un 47% señala que existen factores externos que están incidiendo notablemente en la eficiencia funcional de los sistemas de trabajo, como: las actividades indicadas por las instancias superiores que implican salidas de la zona (entre 6 y 9 días mensuales), las tareas indicadas fuera del plan de trabajo mensual que originalmente recibió el director. (Ver ANEXO N° 4)

A partir de la valoración de elementos cuya información resultó insuficiente en las encuestas, se realizaron entrevistas a 29 directores zonales. Se les formularon preguntas relacionadas con los objetivos, la organización del sistema de trabajo, las actividades, el sistema de relaciones. (Ver ANEXO N° 5).

Los principales resultados pueden resumirse así: 1-los objetivos del sistema tienen enfoque de contenido generalmente social en general y obvian lo contextual. Generalmente asumen los consignados por instancias superiores para la dirección de la organización; 2-en relación con la función operacional los modelos organizativos más comunes del sistema de trabajo, parten en su explicación y concepción: a) de la actividad de análisis de resultados, planifican, efectúan la preparación, regulan; el control lo asumen en todo momento; b) de la regulación y control continuos y el asesoramiento, derivan conclusiones del trabajo desarrollado, atienden cuestiones organizativas necesarias y al final replanifican la labor; 3-sobre la planificación del tiempo del ciclo de trabajo, en su generalidad, los directores consultados plantean que necesitan emplear entre 5 y 8 semanas, en discordancia con el de la instancia superior (4 semanas). Esto provoca desajustes y desorganización en la concepción de su sistema de trabajo, pues sin concluir un ciclo de actividades, se indican nuevos objetivos por el nivel superior; 4- refieren básicamente actividades realizadas en relación con la dirección del proceso, la preparación y

*la ayuda metodológica mediante el análisis de los resultados de las visitas; son irrelevantes las cifras referidas a las de formación del docente, a su superación, la investigación y experimentación, a los métodos y estilos de dirección; 5- sobre las relaciones interpersonales las referencias son mínimas y solo amplían ante preguntas directas acerca del tema; expresan que la cooperación interna lograda (cooperación, ayuda mutua, camaradería) entre docentes y en grupos de trabajo es a través de actividades organizadas formalmente siempre a instancias del director, obviándose potencialidades y posibilidades de los sujetos en otras vías individuales o grupales; 6- la cooperación externa se basa en la interrelación directa con el padre y la realización de actividades extraescolares, lo que denota inoperancia de los mecanismos estructurales de interrelación social tradicionales, básicamente el consejo de escuela. (Como hecho significativo cuatro directores zonales plantean que ellos asignan tareas al consejo de escuela y organismos; el 75% plantea que las tareas las orientan a los maestros responsables de escuelas, quienes las ajustan con los padres o con los presidentes de consejos de escuelas, si existen); ello indica que la escuela no se está nutriendo del entorno, que no existe suficiente negociación, intercambio, aporte social sino que aquella trata de imponer a este su propia cultura e implicaría una gestión social insuficiente, una autoridad institucional exigida e impuesta, una disfunción social de la escuela. La participación social y del colectivo pedagógico no se proyecta hacia la dirección del proceso, sino solo hacia su ejecución, generalmente a instancias del director. Se otorga al sistema un enfoque más cerrado que abierto*

*También se aplicó un test sociométrico para reforzar el estudio en cuanto a las relaciones interpersonales, referido a la comunicación, cohesión zonal y la participación protagónica de los miembros del colectivo en las actividades zonales. Se consideraron 9 indicadores para su estudio. Para el mismo uno (1) es el máximo valor y cero (0) es el menor. Los resultados alcanzados en cada uno reflejan insuficiencias en sentido general, no superando el valor de 0,67. (Ver ANEXO N° 6). Generalizando cualitativamente los elementos más comunes constatados se concluye que:*

*- Las escuelas más distantes -de la escuela matriz- y sus docentes, permanecían aislados dentro de las preferencias del colectivo (31,4%). Sus miembros y por tanto la propia escuela no se integraban todavía como componentes estructurales de una zona y “eran atendidas por el director”, tal como antes lo hacía un inspector. La media de aislamiento de los miembros del colectivo -evidenciada por la muestra estudiada- era del 43%. Aún dentro de las escuelas, no siempre se apreciaban relaciones estrechas entre sus docentes e incluso se aislaban miembros de escuelas matrices. La cooperación y la participación se constataba fundamentalmente entre miembros de una propia escuela o dos escuelas cercanas. A veces estas relaciones surgían a instancias personales por afinidad, por amistad en los años escolares, no por motivos laborales. Los microgrupos eran pobres y las cadenas de comunicación reducidas, generalmente entre miembros de una escuela. Se apreciaban relaciones duales no muy extendidas, fundamentalmente entre miembros de una escuela. Solo en casos muy selectivos se apreciaban relaciones de preferencia entre docentes de diferentes escuelas.*

*- El 75% de los directores no ocupaba lugares de preferencia dentro del colectivo. No eran los líderes naturales y tampoco las eminencias grises, lo que abría numerosas interrogantes sobre la adecuada comunicación y cohesión entre directores y subordinados, así como su preparación para el cargo. Los docentes sin embargo, tenían muy bien identificados a los maestros que eran potencialidades en lo metodológico y lo científico y hacia ellos fluían la mayor parte de las selecciones.*

- Por ello el nivel de cohesión zonal era insuficiente y la relación de comunicación muy selectiva, especialmente en zonas grandes y complejas.

- *En actividades comunes, la participación de los docentes no alcanzaba una integralidad zonal, pues se concentraba generalmente en los de una misma escuela. Era formal y faltaba trabajo grupal participativo que diera responsabilidades, propiciara el surgimiento de compromisos y fomentara el sentido de pertenencia.*

- *La cooperación alcanzada entre los colectivos de las diferentes escuelas de la zona y los docentes era insatisfactoria, dada también por la actividad que estos realizaban y debía conducir a un proceso de interinfluencias recíprocas, que guardara estrecha relación con la formación y desarrollo no solo de las personalidades, sino del propio colectivo laboral. En las condiciones comunicativas y de relaciones interpersonales constatadas no podía existir cooperación adecuada.*

*Para un análisis integral de los resultados obtenidos por los diferentes instrumentos, se empleó el método de triangulación. Como información más significativa podemos destacar:*

- No fueron identificados nítidamente como componentes del sistema el fin y los objetivos de su labor de dirección; se obvian en su dimensión contextual. No tienen noción clara del concepto de sistema, hay dicotomía entre su concepción teórica y práctica.

- La estructura organizacional de las zonas estudiadas fue criticada por el 92% de los directores, por su excesiva amplitud y complejidad, con dispersión notable de las escuelas que hace más compleja la comunicación y posibilidades de acceso. El 54% criticó la cantidad de docentes que atienden (21 como promedio) con un 80% de aulas multigradas de diferente composición. También la cantidad de enseñanzas a atender: 2 enseñanzas (100% de los directores), 3 enseñanzas (15% de ellos). Ello obligó, en el 23% de las zonas, a designar jefes de ciclos con funciones zonales, que en la práctica, operaban como directores zonales al visitar las diferentes escuelas. Esta complejidad (contraria a la necesidad de regulación y control del proceso educativo en cada escuela) generalmente era artificial y obedecía a decisiones administrativas superiores.

En la relación entre actividades ejecutadas, se constató una correspondencia relativa, pero con el contexto escolar, pues el 48% de los directores realizaban su sistema a partir de acciones directas con docentes y no como parte de la concepción del sistema zonal que incluye el entorno. Las extraescolares se programaban como necesidad coyuntural.

- Se referían funciones operacionales en cuanto a determinadas acciones de la dirección científica con limitaciones en el diagnóstico de necesidades, comunicación intersubjetiva, capacitación. Se obviaban las de tipo formativo, integrador y las de carácter psicosocial relacionadas con un estilo de dirección democrático y participativo. Se subsumían en una realización muy pragmática del sistema, con dominio de la ejecución de actividades de forma personal, directa.

El ciclo directivo se organiza por etapas y no por meses. Supone una ruptura entre el sistema de planificación de la zona y la exigencia de la instancia superior, generando interrupciones de muy diversa índole en el nivel zonal, que está provocando incoherencias y barreras serias en el desarrollo de la labor directiva.

Se generalizó la existencia de 2 variantes actuantes –básicamente- del ordenamiento de acciones en el sistema de trabajo de los directores zonales, que a continuación esbozamos: a) *Partiendo de los resultados de las visitas a los docentes y del análisis en el colectivo zonal de otros aspectos del trabajo, proyectaban, diseñaban actividades, efectuaban la preparación, luego regulaban la ejecución. El control lo hacían en el desarrollo del trabajo, junto a la regulación.* b) *Partiendo de la realización de visitas y de los intercambios que sostenían con los docentes, realizaban actividades metodológicas para reorientar y mejorar sus labores, realizaban reuniones de análisis de resultados generales en los colectivos zonales y la planeación de la labor nuevamente, atendiendo en su momento cuestiones administrativas relacionadas.*

Estas variantes tenían la regulación como centro del proceso de dirección -el control asociado a la anterior-, para el desarrollo y proyección del trabajo a corto y mediano plazo. Explicaban que centraban la acción en esta función debido a las contingencias que generaba continuamente el contexto serrano y por la singularidad del proceso educativo en cada aula (referido al multigrado): los análisis, toma de decisiones, procedimientos de ayuda. Por ello el sistema adquiría un carácter individual-diferenciado, muy pragmático e inmediato; haciendo a las proyecciones no estratégicas, concibiéndose actividades no sistémicas que requerían rediseño en plazos inmediatos o más mediatos; por tanto se resentía el nivel de efectividad de la labor directiva.

- En los estilos y métodos de dirección aplicados, predominaban acciones correspondientes a los estilos autoritario y burocrático, si bien los propios directores se catalogaban como seguidores de métodos modernos de dirección. Es decir, existía una dicotomía en la labor, como consecuencia de una insuficiente preparación para el cargo y también de un incorrecto entrenamiento metodológico conjunto por parte de la instancia municipal.

*La participación del colectivo escolar y comunitario aún no alcanzaba los niveles pretendidos oficialmente en su protagonismo e integración. La participación protagónica no se refiere solo a la asistencia física y la consulta -a veces coyuntural- sobre una temática, sino al ejercicio pleno de la opinión, del deber y derecho de intervenir (desde sus respectivos papeles) en la dirección del proceso educativo; por lo que los presupuestos de una dirección participativa, flexible y democrática no eran evidentes. Ello se debe a que no se había desarrollado suficientemente una cultura organizativa educativa zonal. Los directores zonales argumentaban que la diferenciación entre escuelas y su distribución espacial en la zona eran barreras a la cooperación, obviando lo procedimental.*

*Docentes, discentes, directivos y agentes comunitarios estaban lejos de ejercerla y de concretar la práctica de un sistema abierto de dirección educativa, cuya esencia continuaba siendo una aspiración formal.*

- Las actividades privilegiadas se referían a las realizadas en la dirección del proceso educativo en general y el trabajo metodológico. También recibieron un 50% o más de votos como componentes del sistema de trabajo: *el sistema de reuniones, decisiones de organización escolar, las tareas administrativas, las visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto y de control, las actividades de preparación del director para desarrollar las visitas.* El 92% de los directores aunque señalaba las *actividades de la gestión administrativa* como insoslayables, destacaba que eran un lastre a la eficiencia de la labor por el tiempo que requería su atención, por la dispersión de las escuelas y docentes, las dificultades de comunicación y viales, por la ausencia en la estructura de un trabajador que se encargara de estas cuestiones.

- El sistema de interrelaciones se enfocaba desde la óptica de las relaciones de subordinación, del mando, mostrando carencias en el fomento de variadas relaciones interpersonales, de cooperación, que dieran cohesión y consolidaran la formación del colectivo zonal como parte de todo el proceso directivo. La comunicación que mayoritariamente se propiciaba tendía hacia lo individual (relación director-docente, director-grupo), no hacia lo grupal (grupo-grupo) ni hacia el fomento de relaciones docente-docente y docente-grupo; manifestaba a lo sumo una participación consultiva, no sistemática. Una comunicación exógena que conspiraba contra la fluidez del intercambio y la confianza necesaria dentro del colectivo. Las relaciones docente-padre mostraban fortalecimiento, pero las relacionadas con otros agentes comunitarios se soslayaban; no obstante, los padres han sido contactados directamente para ajustar la ejecución de acciones concretas, no para proyectar con ellos las mismas partiendo de los objetivos, algunos consejos de escuela no eran operativos o no existían. Otras veces la reunión se reducía a una reunión de padres donde el docente o el director indicaba la problemática, las posibles acciones y coordinaba con cada padre su tarea específica. Obviaban en sus referencias las relaciones con los organismos superiores. Tampoco hacían referencia a los métodos, procedimientos y estilos en estas relaciones.

- Afloraron barreras en las relaciones con la instancia superior señaladas por el 100% de los directores dadas por: exceso de reuniones fuera de la zona provocando disminución del tiempo hábil para el desarrollo del sistema de trabajo, salidas para diferentes gestiones administrativas por exigencia superiores al faltar en la estructura un elemento catalizador de estas demandas - ambas actividades lastran la eficiencia de la labor por el tiempo que requiere su atención-, la frecuente indicación de tareas fuera de plan después de estar definido el ciclo directivo, provocando la desorganización de las previsiones realizadas, la diversidad de indicaciones que se reciben de diferentes funcionarios que visitan la zona, los cuales representan diferentes niveles de dirección, o visitas de funcionarios con diferentes objetivos, que no se insertan en la planificación del ciclo directivo de la zona y por tanto interrumpen el flujo normal del sistema de trabajo. Ellas constituyen problemas estructuro-funcionales, campo para otros estudios científicos.

Al realizar una sistematización de los resultados en la fase de DIAGNÓSTICO, se puede generalizar que:

- *La concepción teórica sobre el sistema de trabajo era limitada y su interpretación práctica disímil. Los directores al expresar los componentes de su sistema se referían básicamente a actividades y algunas funciones, mostrando limitaciones en su extensión.*
- *Para casi todos ellos, ni los objetivos, ni la estructura, ni las interrelaciones, eran constitutivos del sistema de trabajo. Mostraban inconformidad con el sistema actual, lo consideraban insuficiente para su realidad entre otras razones por una inadecuación estructural-organizativa, funcional-operacional y las peculiaridades de las interrelaciones correspondientes con el contexto de actuación.*
- *La práctica indicaba un pragmatismo operacional contingencial, reactivo. Los estilos tenían tendencia al autoritarismo, con ausencia casi total de trabajo grupal. No era frecuente constatar una proyección estratégica, científicamente concebida, ejecutada y evaluada.*
- *En la previsión, ejecución y evaluación del sistema de trabajo se apreciaba –de forma mayoritaria- una diversidad de acción que se correspondía con decisiones de contextualización de su labor a las características de las zonas y a sus posibilidades profesionales; pero vinculadas a improvisación y asistematicidad. Era insuficiente la preparación científico-metodológica en la labor directiva. Las actividades ejecutadas generalmente se concentraban en el aspecto didáctico de la enseñanza primaria con sensible marginación de lo multigrado.*
- *En sus concepciones teórico-metodológicas, de forma mayoritaria, sistema de trabajo era sinónimo de actividades planificadas y calendariadas para el mes, evidenciando una funcionalidad muy pragmática y de tendencia tecnológica.*

Estas características indican una insuficiente capacidad de dirección, tipificada por las limitaciones en la adecuación e interpretación de sistemas, técnicas de dirección, estructuras organizacionales. Ello se debe a que hasta ahora han centrado su atención casi exclusivamente en los aspectos operativos. Se centra el cambio en lo estructural-organizativo sin conmensurar debidamente el criterio que tras una propuesta de sistema de trabajo subyace de manera determinante el factor humano, la actuación y el aprendizaje de dirigentes y subordinados para dirigir y compartir poder, para cooperar y negociar. No se ha comprendido que el eslabón dinamizador de este proceso de mejora continua lo representa el capital humano, mediante la ampliación sistemática de la base del conocimiento y comunicación intersubjetiva.

Esta omisión o inadecuación tiende hacia una inhibición del movimiento de la actividad de dirección, conducen a un camino de disfunción social de la zona y de cada escuela, desde las nuevas exigencias sostenidas. Por ello un sistema de trabajo del director zonal que:

- No atiende debidamente los aspectos relativos a su intercomunicación con los agentes sociales del entorno, sus características, necesidades y potencialidades de este, mantendrá la zona como una organización *cerrada*.
- No atiende convenientemente las acciones de integración de esfuerzos del colectivo escolar en su interacción con los agentes comunitarios y la investigación de los resultados, terminará por *estancarse* en su aprendizaje y

no mantendrá un ritmo de desarrollo propio, de la organización zonal y de su entorno.

- No atienda la actuación cotidiana sin una consideración operativa dinamizadora, contingencial, prospectiva, convertirá la acción de la organización zonal en *reactiva* sin posibilidad alguna de asumir posiciones de avanzada, creativas en el entorno y condenada a actuar en el plano de la respuesta operativa a las tareas asignadas.

- No atienda de manera continua la investigación y análisis reflexivo, colectivo, de los resultados; tras la búsqueda de soluciones cooperadas a los problemas, hará de la actuación del director zonal una *improvisación* continua y una *imposición de decisiones directivas*, no democrática, obviando acciones que conduzcan al desarrollo y formación de colectivos y de cada uno de sus miembros, de la participación protagónica de los miembros de la organización en el análisis de problemas y toma de decisiones y de integración de los colectivos que reciben la influencia educativa.

Se advierte la necesidad de una propuesta de sistema de trabajo que se adecue a las condiciones reales de la dirección de los colectivos y de la política educativa en las zonas educacionales serranas, a partir de las características del contexto, necesidades y posibilidades.

## 2.2 PREMISAS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

Por premisas de la teoría científica se entienden aquellos presupuestos aprobados anteriormente que sirven de base a determinados argumentos o inferencias para arribar a conclusiones lógicas sobre el objeto de estudio dado.

Se asume como premisa esencial las leyes de la Pedagogía, que se expresan en el contenido de la educación y en la concepción de la Dirección Educacional y sus leyes, asumida por el autor; para la concepción, organización y realización del sistema de trabajo (argumentos expuestos en el capítulo I). Ellas determinan que el sistema promueva la unidad del proceso educativo escuela-familia-comunidad, pretenda el desarrollo y formación de los sujetos de forma contextualizada, permita la previsión y organización del proceso educativo, tome en cuenta que toda la labor directiva y sus objetivos parten de las necesidades sociales y revierten sus resultados a la sociedad.

La teoría general de los sistemas y, los enfoques de sistema abierto y de contingencia, para operar, constituye otra premisa básica. El sistema se constituye por un conjunto de componentes interrelacionados funcionalmente que generan una nueva cualidad integradora diferente de la de cada uno de ellos. Tiene como tarea primaria lograr la materialización de los fines y objetivos que traza la política educativa con adecuación a las características de su entorno, debido a que la zona y cada una de sus escuelas constituye un sistema abierto. Considerarlo es ineludible para el cumplimiento de los objetivos educativos y socio-culturales que hoy exige la sociedad. La consideración del contexto en que desenvuelve su labor influye también su realización. El entorno socio-geográfico y educativo en el que una institución se constituye y evoluciona, concreta un rango de posibilidades y limitaciones, que reduce las formas que la organización escolar puede adoptar. En cada zona de dirección serrana hay que considerar dos realidades: la de la zona en general y la de cada escuela en particular.

Ello supone el conocimiento diagnóstico de las condiciones geográficas, sociales, económicas, tecnológicas y políticas existentes en las comunidades - que en el medio serrano son no solo singulares con respecto al resto del país, sino también a menudo, para cada comunidad dentro de una propia zona educativa-, en las familias y en la propia institución educativa, que ejercen influencia en los alumnos, trabajadores, docentes y padres configurando una cosmovisión institucional y social muy peculiar en cada sujeto y una realidad inobjetable para la concepción de fines y objetivos del trabajo educativo en la



zona y en cada escuela. Se evidencia un enfoque contingencial de la labor del director.

A lo anterior se une la definición estructural-organizativa zonal. La consideración de los elementos componentes del entorno intraescolar, interescolar, y extraescolar lleva a tomar decisiones sobre la misma; y condiciona que una zona tenga más o menos escuelas, más o menos docentes, abarque una superficie territorial mayor o menor, que en la zona exista más de una comunidad y estén representados diferentes hábitos culturales (tradiciones, costumbres, modos de vida).

La experiencia del director no es elemento válido para el aumento de escuelas y docentes que se le subordinan; ello atenta contra la eficiencia de la labor en todos los sentidos. Hay un límite dado por el entorno y el tiempo laboral real –de ejecución del ciclo directivo–, para las posibilidades de la acción de dirección que se adjetiva con las características de los propios docentes, sus necesidades e intereses, la complejidad desde lo psicopedagógico y pedagógico-metodológico del proceso educativo que debe desarrollarse en la zona, de las características de las relaciones interpersonales, institucionales y comunitarias, de los modelos admitidos por la comunidad.

Otra premisa se halla en el desarrollo y formación de los sujetos en correspondencia con las exigencias del entorno serrano, en su dimensión socio-económica y cultural, de forma que cumplan adecuadamente su función laboral social. La labor de dirección es esencialmente el trabajo con los sujetos. Resulta por tanto vital considerar sus necesidades, intereses y motivos, generar protagonismos y compromisos en cada integrante del colectivo en función de las metas comunes; movilizarlos y dinamizar su disposición para desarrollar y elevar la institución a niveles de efectividad superiores. En este sentido, desde lo pedagógico, el proceso de perfeccionamiento del sistema de trabajo del director zonal, implica la aplicación sistemática y consecuente de técnicas y métodos de dirección como el diagnóstico y el pronóstico científico, la planificación estratégica, la dirección por objetivos y la participación protagónica, la formación de valores, el liderazgo participativo, la delegación de autoridad, la reflexión y negociación, la rendición de cuentas, la investigación educativa, el Entrenamiento Metodológico Conjunto, entre otras, incorporadas como componentes de la actuación pedagógica profesional.

Pero ninguna institución educativa puede lograr este desarrollo si no logra el crecimiento integral de sus miembros tanto en la dimensión profesional, como actitudinal. La efectividad de la labor directiva alcanzada resulta proporcional a la profesionalización de los docentes y del propio director, en un ejercicio continuo como maestro y alumno y de toma de decisiones consensuadas. También se influye por la estabilidad del claustro zonal.

Resulta vital para lograrlo el dimensionamiento de las interrelaciones personales y el trabajo grupal, de la movilización y formación de un colectivo laboral unido. Solo en un colectivo laboral unido, cohesionado, puede lograrse la formación deseada en los individuos y el cumplimiento exitoso de objetivos estratégicos. La interrelación de sus miembros se refleja en la cohesión del colectivo zonal y se constituye hoy en un factor vital, crítico, del éxito. Para muchos autores consultados, en la concepción y desarrollo de su sistema de trabajo, la capacidad del director para aplicar con éxito procedimientos de cooperación, reflexión y negociación, participación protagónica, compromiso individual y colectivo; y coadyuvar al surgimiento entre los miembros del colectivo de actitudes camaraderiles, solidarias, de disciplina, de integración de los esfuerzos, con plena identificación y conciencia, se constituye en una premisa inexcusable para el cumplimiento cabal de las tareas y objetivos y es expresión del éxito de su desempeño. Es obvia la necesidad del empleo de métodos y estilos de dirección que propicien el desarrollo del sentimiento de unidad y pertenencia de los trabajadores a su colectivo. Se implica la capacidad de dirección. De hecho, ello potencia la promoción de agentes internos de cambio, de actores plenamente identificados con los objetivos, preparados y dispuestos a actuar.

El directivo educativo que requiere este tiempo, es aquel que desarrolla sistemáticamente a sus miembros y arrastra tras sí a sus colaboradores; que asegura el surgimiento de valores y significados válidos para todos, asume la realidad cultural comunitaria, crea y consolida una cultura institucional dada e irradia influencia cultural bienhechora sobre la organización y la comunidad.

Por supuesto, la formación de un colectivo laboral es un resultado alcanzable luego de un período de trabajo sistemático, consecuente. Por ello también el sistema de trabajo del director tiene que encaminarse a la conformación de colectivos laborales verdaderos y estos a su vez, serán medio propulsor de la efectividad de la labor de la institución y del director.

Pero el director debe reunir determinadas características y cualidades personales necesarias y suficientes para el cargo: adecuado nivel de preparación técnico-profesional, experiencia de

trabajo en el sector rural serrano, conocimiento del contexto en que se desenvuelve. Otra premisa inexcusable para que el sistema de trabajo opere consecuentemente lo constituyen los requisitos laborales que el director debe cumplir, que además de ser peculiares para este sujeto y sistema que se estudia, se manifiestan muy ligados con las cualidades y el sistema de relaciones interpersonales. Son esenciales para el desarrollo de las funciones. Ello determinará que pueda ejercer con mayor efectividad el proceso de dirección que, por otro lado, estará en estrecha relación con la concepción estructural-organizativa de la zona. Su nivel de preparación teórico-científica, científico-metodológica y docente-metodológica, especialmente el desarrollo de habilidades profesionales y de dirección, resultan vitales. También su prestigio laboral y social, su experiencia en el trabajo del sector serrano y el dominio del proceso educativo en el aula multigrada; lo que le permitirá, por ejemplo, en aulas multigradas del primer ciclo de primaria una atención más eficaz, de lo contrario deberá apoyarse en otros elementos o figuras lo cual implica decisiones de dirección, sobre todo, de delegación de tareas, que lo demeritan profesionalmente ante sus subordinados.

El dominio de modernas técnicas y procedimientos de dirección convenientemente contextualizadas para la dirección de los grupos de trabajo, hará posible que logre los fines y objetivos propuestos en la labor educativa. Su conocimiento de la zona de trabajo resulta una condición indispensable para promover cultura y un ambiente de comprensión y participación activa de los agentes comunitarios.

Se sostiene el criterio de que el director(a) zonal no puede ser cualquier docente. No basta con cumplir determinados requisitos laborales. Solo aquel compañero(a) con determinadas cualidades personales puede estar en condiciones de desempeñar ventajosamente su misión. Estas cualidades se constituyen en intrínsecas al estilo de dirección democrático, abierto, flexible; al logro de un clima adecuado en la organización y funcionamiento de las instituciones que desde un enfoque político-ideológico, se correlaciona con las expectativas sociales y con las de los propios grupos laborales. No se concibe un director(a) que actúe de otra manera. Ello lacera sentimientos y lastra en los miembros del colectivo la disposición para el trabajo. La observancia de estas condicionantes se erige como pilar inexcusable para la dirección, el desarrollo y formación de los colectivos estudiantiles y pedagógicos.

En las diversas constataciones opináticas realizadas se manifiesta este posicionamiento y se privilegian cualidades determinadas refrendadas por la práctica pedagógica: revolucionario, responsable, laborioso, exigente, disciplinado, receptivo, humano y otras.

Argumentados aspectos esenciales en cuanto a la conceptualización del sistema de trabajo del director zonal y sus fundamentos teóricos, los sistemas de trabajo actuantes y las premisas que lo soportan, existen condiciones para explicitar la propuesta que sustenta este estudio.

## UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

El sistema de trabajo que se propone tiene entre otras peculiaridades considerar el estado del entorno y elementos de contingencia externa e interna y, por tanto, *dinamismo, flexibilidad y adaptabilidad* para lograr un equilibrio entre la realidad y expectativa, debido a que la escuela es un sistema abierto a la sociedad, recibe de ella exigencias e influencias, a la vez que le aporta sus propios resultados en un continuo ejercicio de reproducción, transformación y perfeccionamiento social. El sistema de trabajo está sometido a diferentes influencias externas que provienen del entorno zonal, de las instancias superiores de dirección y también de factores internos –a veces suficientemente complejos como para modificarlo- de índole objetiva y subjetiva. También internas, dada la peculiaridad de la zona como organización de un grupo de escuelas dispersas en un territorio montañoso y diferentes colectivos pedagógicos. La *contextualización* se refiere también a la consideración de lo interescolar o intrazonal, y lo intraescolar, adoptando una línea de acción proyectiva. El director está obligado a efectuar el estudio y valoración continuas de estas contingencias que denotan la *complejidad* para la acción, para transformar al sistema que dirige y en esta *interacción* se transforma a sí mismo. La dinámica del desarrollo social e institucional exige también una previsión flexible del sistema.

Lo anterior obedece al carácter dinámico y complejo de los entornos: al cambiar las condiciones sociales, económicas, tecnológicas, políticas, concurre una necesidad de modificación del sistema cognitivo-instrumental, y motivacional de la personalidad. Ello se matiza por las convicciones político-ideológicas que modulan el compromiso de este hombre con su medio social. Un ejemplo fehaciente se deriva de los nuevos programas de la Revolución, pues al introducirse nuevas tecnologías en las escuelas, surgen necesidades y retos para el director y, por tanto, para su sistema de trabajo relacionadas con el dominio de los procedimientos para su manejo, de la búsqueda y perfeccionamiento continuo de su vinculación con el proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en las condiciones del aula multigrado.

Requiere que estén dadas las *condiciones organizativas* necesarias para el ejercicio del cargo: existencia del capital humano necesario para la atención del servicio educacional, una adecuada infraestructura escolar y de vida de los docentes.

De esta forma se presenta la necesidad de un sistema de trabajo flexible, dinámico, que excluye improvisación e inestabilidad. Mientras más dinámica y contingencial se presenta la influencia sobre el sistema, mayor debe ser la *capacidad previsor, tenacidad y los esfuerzos* para lograr el equilibrio y estabilidad de aquel por el director; mayor debe ser la flexibilidad y adaptabilidad del sistema a las influencias de los factores que lo condicionan.

El sistema propuesto considera *la dirección de sujetos como centro de su acción*. La participación plena y efectiva, protagónica, de los elementos humanos del sistema de dirección, la consulta opinática sistemática y el debate franco, abierto, en el marco de la comprensión y la confianza mutuas y con estricto apego a los ideales comunes, contribuirá al cultivo de un sentimiento de cooperación y cohesión, de pertenencia en cada miembro de la organización y, por tanto, de una proyección mancomunada de los esfuerzos por el cumplimiento de las metas trazadas. Ello está ligado al desarrollo de una *comunicación endógena* con lenguaje coloquial, de consenso, para revelar insatisfacciones, para tomar decisiones, para la proyección de soluciones.

El *reconocimiento de necesidades e intereses personales* y la habilidad del director para coordinarlos con los intereses sociales, mediante la negociación, la persuasión y el comprometimiento, son esenciales para el logro de una actitud de entrega laboral animada y total de los docentes y otros actores del proceso educativo. La *práctica sistemática de procedimientos o estilos que favorezcan el reconocimiento al desempeño personal* y el estímulo y motivación hacia la realización con calidad, hasta el final, de las diferentes tareas convenidas en el seno del colectivo deben permear el sistema de trabajo del director.

El sistema propuesto es *movilizador del esfuerzo mancomunado* de todos los elementos de la organización para materializar el cumplimiento de los fines y objetivos de la política educacional en su territorio; en la ejecución de diferentes acciones sistémicas individuales y grupales mediadas por interrelaciones adecuadas; se apoya en la movilización y formación de un colectivo laboral unido.

El sistema propuesto es *vía para la creación y consolidación de una cultura institucional* como elemento insoslayable para el logro de procesos directivos de calidad. Se trata de la conformación de valores, de principios, ideas y creencias compartidas por los miembros de la organización. También de la definición de estructuras, normas, objetivos, contenido, métodos y estilos de trabajo propios, de modelos de interacción con padres y comunidades así como operacionales dentro de la organización que respondan a las exigencias de la sociedad, a la política educacional y al contexto institucional. Se requiere una definición consensuada de estos elementos culturales, los que en su continua aplicación consecuyente y su pervivencia como modos de hacer en la organización y por sus miembros, conducirán a interacciones mutuas que propiciarán el crecimiento profesional e institucional.

Se implica la *continua transformación y elevación de la eficacia de la gestión directiva* para el desarrollo de habilidades profesionales, de orden, disciplina, metódica de trabajo, alcanzadas por el director y los docentes a través de un sistema de actividades previstas,

convenientemente realizadas y valoradas como distintivas de una calidad profesional. La cultura organizacional, deviene, un sello característico de la institución.

En virtud de estas realidades el director adopta decisiones sobre la proyección de su sistema de trabajo. Se concreta de forma *sistémica*, pero *peculiar para cada sujeto y componente*. El sistema de trabajo es facilitador neural de la actividad de dirección del director.

A partir de las consideraciones expuestas en los epígrafes anteriores, se ha construido un sistema de trabajo para el director zonal que coadyuve a la consecución de los objetivos que motivaron su creación de las zonas y del director zonal en estos parajes peculiares de la geografía cubana. Los elementos asumidos como constitutivos del sistema de trabajo del director zonal serrano, ya enunciados en el capítulo anterior, se exponen a continuación:

2.3.1 Los OBJETIVOS DEL SISTEMA DE TRABAJO del director educacional zonal serrano son los *finés perfectamente estructurados que el sistema de trabajo debe lograr. Ellos determinan el sistema, son su razón de ser e influyen con carácter determinante sobre la estructura y las funciones* (32), también sobre el resto de los componentes del sistema. Van encaminados no solo a la dirección de la institución educacional para el desarrollo y la formación de los niños y del personal docente de manera que respondan a las necesidades sociales del contexto serrano, identificadas claramente en los objetivos del Plan Turquino (33), asumidas como propósitos del sistema; sino de manera particular a la formación de los colectivos pedagógicos zonales y al crecimiento profesional del director y los docentes, para el cumplimiento exitoso de sus responsabilidades y funciones. Ellos concretan la dirección de la actuación del director.

Derivan de las exigencias que la sociedad cubana actual plantea al Sistema Nacional de Educación, a la zona y cada una de sus escuelas. Se adecuan a contingencias en su proyección parcial, sin perder de vista la estrategia planteada, por tanto son flexibles, sin perder su carácter rector y organizador.

Los objetivos son los siguientes:

- *Posibilitar una labor científica que parte del diagnóstico de las características contextuales de los entornos, familias y de cada uno de los alumnos y docentes, en la labor directiva personal y de los docentes.*
- *Propiciar la elevación de la cultura de forma general e integral en cada uno de los docentes y alumnos de manera especial y de las familias en general, mediante la realización del proceso educativo y el desarrollo de una labor cultural y deportiva que sea reflejo fiel de la cultura comunitaria y además irradie hacia ella, que propicie bienestar y permita la acción interactiva.*
- *Establecer un ambiente patriótico mediante la realización de actividades docentes y extradocentes en cada escuela de la zona, que contribuya a incrementar el conocimiento de la historia local y formar en los escolares los valores de cubanía e identidad nacional.*
- *Contribuir a la formación laboral de los escolares a partir de la instrumentación del principio de la combinación e integración del estudio con el trabajo en formas posibles, propiciando la participación de docentes y familias en las labores agrícolas incluida la recolección de la cosecha cafetalera.*
- *Alcanzar el cumplimiento del fin y los objetivos de los niveles de enseñanza representados, teniendo en cuenta los principios de la optimización, la evaluación profesoral, la labor metodológica con el colectivo zonal.*
- *Propiciar en el proceso de enseñanza la creación en los alumnos de una actitud de aprendizaje permanente, una capacidad para la apropiación de conocimientos, habilidades, procedimientos para aprender, de las normas de*

*comportamiento individual y social y de orientaciones valorativas positivas que reflejen los ejes transversales priorizados por la sociedad.*

- Propiciar en el proceso de trabajo, la formación de los alumnos del Instituto Superior Pedagógico y el crecimiento profesional continuo (competencias laborales y cualidades personales) de los docentes mediante el método del entrenamiento metodológico conjunto, el componente laboral y otras vías.*
- Fomentar la necesidad de investigar en docentes y alumnos encauzada por diferentes vías de actividad científica como parte imprescindible de la labor cotidiana de todos y en función de enriquecer la vida personal y satisfacer las necesidades del proceso educativo.*
- Conformar el colectivo pedagógico, el establecimiento de una cultura organizacional zonal y el cumplimiento exitoso de fines y objetivos mediante la práctica de un estilo de dirección democrático, participativo, de cooperación, grupal. Implica practicar un liderazgo participativo, el empleo de la negociación, el consenso, el estímulo, la motivación, la persuasión, la solución de conflictos y discrepancias con el tacto necesario.*
- Desarrollar el sistema de interrelaciones mediante una estrategia que favorezca el cumplimiento de las funciones, que contribuya a formar en los escolares y docentes una cultura de diálogo y debate, para asumir posiciones reflexivas y actitudes positivas respecto a las relaciones interpersonales y a las tareas revolucionarias de las nuevas generaciones.*
- Administrar adecuadamente los recursos destinados al desarrollo del proceso educativo mediante un sistema de acciones que permita su control, uso y mantenimiento, una gestión administrativa eficiente y una información estadística correcta.*
- Integrar los esfuerzos educativos con el trabajo mancomunado de los consejos comunitarios, padres y colectivo pedagógico zonal, realizando diferentes acciones secuentes, sistemáticas y contextualizadas en aras del cumplimiento de los fines y objetivos trazados.*

2.3.2 La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano, se entenderá como *las interrelaciones entre los componentes del sistema y las posiciones que ocupan en el mismo* (34).

Las interrelaciones entre componentes.

Los objetivos, como componente rector del sistema, se ejecutan a través de una estructura y se materializan en las funciones y las actividades. Por otro lado las actividades tienen relación estrecha con la estructura organizacional para su concepción y ejecución. La estructura orgánica del sistema tiene una estrecha relación y una base de construcción en las funciones que deben desarrollarse. Las funciones también se correlacionan con las actividades que se conciben. Los cambios producidos en cualquiera de los componentes afectan al resto de ellos y el carácter de sus interacciones.

En su realización cumple un rol importante el sistema de interrelaciones, por cuanto solo mediante un sistema dado de actividades y en plena comunicación de los sujetos se puede lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos que tiene el sistema de trabajo y que son reclamos sociales al sistema de dirección educacional.

El factor humano deviene, entonces, fundamental en este proceso. El sistema de trabajo es, ante todo, el trabajo del hombre y sus relaciones dentro de él; implica una capacidad de dirección, es decir, las influencias que se logran sobre y entre los sujetos que operan en cada colectivo escolar. No puede hablarse de un sistema de trabajo del director zonal fuera de las actividades pedagógico-profesionales y de la comunicación que se establece entre los elementos humanos del sistema zonal, incluidas familias y otros agentes comunitarios.

La vía medular de estas relaciones en el marco zonal serrano lo constituyen las actividades metodológicas y de formación y desarrollo profesional. Ellas se modulan por la actividad político-ideológica, la científico-investigativa, la de superación. Se ejecutan sobre el soporte ofrecido por la organización escolar y la actividad técnico-administrativa.

En este sistema fluye un intercambio ininterrumpido de información de arriba a abajo y viceversa, pero también lateral, que permite el análisis, la valoración, la toma de decisiones y la cooperación. La jerarquización de actividades refleja también el compromiso social. Así, la interrelación entre objetivo social e institucional, funciones y actividades genera un modo de actuar concreto, un diseño operacional del sistema de trabajo. No diseñará por igual sus actividades y acciones si tiene como objetivo la constatación de la solidez de los conocimientos matemáticos o la formación de valores ciudadanos de los alumnos, si decide la atención individual de docentes en sus aulas -dispersas en todo el territorio de su zona-, o si decide ejecutarla como un complemento del trabajo grupal dentro del colectivo zonal. De esta decisión dependerá la realización de funciones, el comportamiento de las interrelaciones y la secuencia de actividades y acciones.

- La definición estructural.

Por otro lado, la definición estructural adoptada para la organización zonal influye también el sistema de trabajo del director zonal y es un componente esencial del mismo. La estructura también es expresión de *“las relaciones entre el elemento que dirige (director) y el dirigido (docente), es decir, entre sujeto y objeto de dirección. Se concretan en el funcionamiento de los órganos de dirección”*. (35) No obstante, el cambio de condiciones internas y/o externas implicará variantes de esta estructura, las que deben ser debidamente consideradas, analizadas y fundamentadas. Debe considerar: la dimensión de la zona y su comunicabilidad; las características de los entornos; la cultura creada en la organización y la experiencia; la infraestructura material y tecnológica; las enseñanzas atendidas; el perfil del capital humano con que se cuenta; el nivel profesional y la experiencia del director; las acciones de investigación educativa, de superación y capacitación continuas

El diseño de la estructura adecuada de la zona debe asegurar el logro del principio de la diferenciación y la unidad. Esta unidad se logra mediante: la claridad de objetivos comunes, la interrelación entre acciones, la concreción de resultados individuales correlacionados con los sociales, una comunicación fluida, oportuna y permanente entre los elementos humanos del sistema.

La estructura propuesta para la dirección y organización del proceso se concreta en los siguientes órganos:

- *Colectivo Zonal*: como máximo órgano de dirección y coordinación que concentra también las funciones del Consejo de Dirección, debido a que en la mayor parte de las zonas este último resulta inoperante dada la dispersión geográfica y la cantidad de escuelas y docentes que integran el colectivo laboral. Se sostiene, sin embargo, un contacto eventual con “figuras consultivas” cuando el director lo requiere (como salida operativa, sin constituir un órgano de dirección más) a los efectos de, en un marco más estrecho, concebir acciones necesarias que serán sometidas a la consideración del Colectivo Zonal, o para ser reconsideradas tras haber sido propuestas por el mismo.

- *Consejo Comunitario Zonal*: como necesario eslabón que coordine la acción de las comunidades y familias de la zona. Asume las funciones de los consejos de escuelas, muy debilitados o inexistentes como órganos de apoyo y dirección educativa popular, debido a lo exiguo de las matrículas y familias en la mayor parte de las escuelas; asimismo asumen otras funciones correspondientes con sus miembros. Está integrado por las familias y otros agentes comunitarios que actúan en apoyo a los objetivos educativos de las escuelas de la zona. Está presidido por un miembro elegido entre ellos. Lo integra también el director de la zona y, como órgano abierto, pueden participar en él personalidades comunitarias invitadas así como maestros responsables de escuelas.

Este órgano debate, analiza, toma decisiones sobre las relaciones escuela-comunidad y sobre la salida estratégica zonal a la política educativa. Por la vía de los representantes de los organismos de masas llegan las orientaciones a las familias en los distintos parajes de la geografía de la zona. De forma paralela llegan a los maestros las orientaciones dadas por el director, de manera que en la pequeña comunidad se realicen las coordinaciones y enriquecimientos necesarios en el nivel maestro-familia a través de las tradicionales reuniones de padres, o contactos entre estos y los maestros.

- *Grupos de trabajo eventuales*: integrados por docentes de un mismo grado o ciclo, o agrupados por afinidad para una tarea dada. Pueden participar en ellos padres y otros agentes comunitarios. Se modifica pues la función del colectivo de ciclo, dadas las peculiaridades de la docencia en estas zonas; pues en ocasiones, reunirlos casi equivaldría a reunir al colectivo zonal, o sería inoperante dada la complejidad de las aulas multigrados existentes; además, por las distancias entre escuelas, que obligaría a los docentes a no impartir clases en más de una sesión. Ello no es óbice para que cuando se considere conveniente se reúnan los docentes que atienden determinados grados, para analizar, debatir e intercambiar aspectos importantes desde lo pedagógico y lo didáctico.

- *Reuniones de padres*.

- *Reunión con funcionarios de la dirección municipal, con otros directores*.

- Los parámetros de organización y conformación de la zona.

Es otro aspecto importante de la estructura organizacional. Estos elementos también influyen en gran medida el sistema de trabajo del director. Su cuantificación puede producir variantes en la concepción del sistema de trabajo del director. La diagnosis evidenció más eficacia en la conformación de zonas pequeñas con la designación de ex-jefes de ciclos como nuevos directores. Éstos deben ser partícipes de estas decisiones, por ser ejecutores directos de la política educacional y porque son conscientes de las posibilidades reales para enfrentar esta estructura organizacional.

Los parámetros propuestos para la conformación de la estructura organizacional zonal son un resultado de la tesis de maestría del autor. Explicita que un director zonal debe atender:

Hasta 4 escuelas,

Hasta 10-11 docentes,

Para que un ciclo directivo no se prolongue más allá de 4 semanas.

Hasta 3 enseñanzas (prescolar, primaria, especial).

Hasta 3 comunidades dentro de la geografía de la zona, para que permita una adecuada movilidad y coordinación.

Estos parámetros no deben aplicarse de forma dogmática, sino analizarse con una óptica de aproximación, de acuerdo con las características pedagógicas del proceso, las condiciones geográficas y de comunicación, pues es posible que en 3 escuelas existan 12 docentes y ello resultaría suficiente para integrar una zona educacional serrana. Por esta propia razón, no es necesario que cuente con otros directivos complementarios en la estructura. La existencia del jefe de ciclo en una zona de dirección serrana, generalmente, obedece al volumen de docentes a atender. Estas mismas razones están indicando la necesidad de una reestructuración zonal desde lo pedagógico y organizativo-geográfico.

La existencia de una cantidad mayor de escuelas y de docentes exigiría más tiempo del ciclo directivo para entrenar y supervisar a los mismos. Igual efecto produciría la necesidad de atención a maestros no graduados. Ello no garantiza en modo alguno su profesionalización, máxime si atiende un aula multigrado. Si el director zonal debe atender más de una enseñanza, también necesitará más tiempo para su preparación metodológica.

En relación con las tareas de corte administrativo, se propone la existencia de un técnico medio que tenga como contenido de trabajo asumir la mayor parte de estas funciones, incluso en varias zonas (tal cual están organizados los centros de pago). Quedarían al director aquellas tareas esenciales como control dinámico de inventarios, control de asistencia, fiscalización de la elaboración de modelos estadísticos y otros.

### 2.3.3 LAS FUNCIONES DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

La dirección tiene una elevada misión que cumplir, está expresada en los objetivos y concretada en las funciones. Entre estas y los objetivos existe una interrelación dialéctica (36). Las funciones reflejan externamente las propiedades esenciales del objeto de estudio en el marco de actividades interactivas y en un sistema dado de relaciones de forma que se puedan cumplir los objetivos.

Múltiples son las definiciones que expresan el concepto de FUNCIÓN, pero en su esencia todas ellas reflejan que constituyen *“un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos que realiza el sujeto de dirección mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate”*. (37) Es decir, lo que el dirigente debe hacer sistemáticamente para conducir su organización hacia el cumplimiento del encargo social.

Pero también lo que deben hacer los demás miembros del colectivo laboral. Las funciones del sistema devienen integración de actuaciones diferenciadas. En nuestro contexto las funciones inherentes al modo de actuación son valores y hábitos de vida consustanciales a la esencia del proyecto social que sustentamos; por tanto, resultan insoslayables en cualesquiera de las actividades. *“El trabajo en colectivo se constituye hoy en esencia del estilo y métodos de trabajo revolucionarios”*. (38)

No resulta tan simple la formación de este modelo de funciones de la dirección. La teoría clásica dice que el director planifica, organiza, realiza y controla el sistema de dirección de la institución. Pero los hechos de la práctica pedagógica demuestran una realidad actual mucho más compleja y dinámica. Sin lugar a dudas, los directores desarrollan una actividad intensa con peculiaridades correlacionadas a diferentes contextos, interviniendo en campos muy diversos que desbordan la concepción tradicional. Hoy ejecutan actividades que no se reducen a la conducción de la organización, sino también a otras no menos importantes relacionadas con el desarrollo social y humano de alumnos, docentes y familias.

Abarcan un amplio espectro de actividades, y además requieren ser contextualizadas como salida inexcusable a la especificidad y objetividad de la dirección, a su diferenciación dentro de la unidad.

Se coincide con Antúnez y Gairín quienes afirman que hoy se necesita que los directivos educacionales se transformen de protagonistas unipersonales a gestores de *“símbolos, significados o valores que puedan ser compartidos por todos...”*(39); dimensionando el liderazgo participativo, integrador y el conocimiento de los entornos y escenarios.

El Ministerio de Educación de Cuba ha emitido diferentes indicaciones sobre las funciones de los directores, siempre en sentido genérico y con un enfoque autoritario-burocrático. Las emitidas en el 2000 para directores de primaria, obvian la acción familiar y comunitaria como parte de la dirección educacional, los requisitos de la dirección contemporánea y las funciones psicosociales como nervaduras centrales de toda movilización comprometida de las masas, el método propuesto sigue siendo una consulta formal, las recomendaciones son puramente técnicas, obviándose lo humano. Sobre el director zonal se han emitido también indicaciones que en esencia asemejan a este director con otros del sistema nacional de educación, tienden a homogeneizar modos de hacer y sistemas de actividades que en la práctica pedagógica difieren porque son diferentes y peculiares los contextos, las estructuras de dirección, la organización escolar.

En el libro *“Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria”*, M. García Ojeda (2000) enuncia un grupo de funciones genéricas para el director de una escuela primaria, con un enfoque más actual e integrador; recorre diferentes esferas de su actuación, explicitando en mayor medida las referidas a lo sociopsicológico y pedagógico-metodológico, si bien no hace evidentes aquellas consustanciales a la esfera económico-administrativa.

Las funciones se constituyen en un todo. Ninguna de ellas proporciona la visión completa del contenido de la dirección. Ellas integran un sistema.

El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano que se propone cumple con 4 funciones primarias: DESARROLLADORA, FORMADORA, OPERACIONAL E INTEGRADORA.

- **FUNCIÓN DESARROLLADORA:** Se asume un conjunto de acciones relacionadas con un proceso cognitivo-afectivo de crecimiento profesional del director y de los colectivos humanos que dirige, mediante formas organizativas específicas y actividades adecuadas y sistemáticas, así como la práctica de una comunicación intersubjetiva mediadora y estimulante. Considera también las necesidades, motivos y potencialidades individuales de docentes, alumnos, familias y otros agentes comunitarios, interrelacionando este enfoque con los



objetivos y actividades trazadas que responden a las exigencias sociales del país y del entorno local. *"Se expresa en la madurez del objeto de dirección como resultado de un proceso formativo y además en su orientación como un sujeto activo en el proceso de dirección –delegación de autoridad, dirección colectiva con responsabilidad individual, centralismo democrático- y más aún en la explotación al máximo de sus potencialidades creadoras. Se implica también el trabajo con la reserva de cuadros"* (40)

Partiendo de postulados vigotskianos la relación educación y desarrollo se materializa también entre director zonal-docente. Es indudable que la acción del director conducirá a la conformación de un perfil profesional más acabado de docentes graduados y no graduados mediante una asesoría adecuada. Es precisamente esta tesis la que fundamenta la actuación del director al diagnosticar, demostrar, analizar, intercambiar conocimientos e ideas, ejercitar modos de hacer, programar actividades colectivas (grupales) y otras acciones de dirección previstas en su sistema de trabajo para potenciar y lograr nuevos estadios en el desarrollo profesional de sus subordinados. Es base del Entrenamiento Metodológico Conjunto.

Debe añadirse la consideración de los aprendizajes que en el proceso pedagógico necesitan construir el docente y el director zonal serrano y que tienen un soporte importante en las posibilidades de autodesarrollo y transformación de la experiencia, analizadas como habilidades que le permiten aprender, adaptarse, cambiar y renovarse profesionalmente en el tiempo en un proceso de metadesarrollo. El director zonal puede manifestar disposición para su autodesarrollo en dependencia de sus capacidades, motivaciones y necesidades. Según su crecimiento, podrá ayudar en la formación y desarrollo de sus subordinados, como resultado final de un proceso de enseñanza-aprendizaje mutuos.

Esta función significa que el director zonal serrano:

- Diagnostica con la participación de los miembros del colectivo, las necesidades, intereses, motivos y potencialidades de los docentes, alumnos, familias y comunidades.
- Diseña junto a su colectivo de trabajo un sistema actividades de enseñanza-aprendizaje, de superación y capacitación, de independencia científico-metodológica, de autovaloración continua para el crecimiento cognoscitivo, afectivo y conductual de cada miembro del colectivo pedagógico y estudiantil que incluya las actividades grupales, la delegación de autoridad, las responsabilidades individuales, la capacidad para el diseño de adecuaciones curriculares necesarias, especialmente para la labor en el aula multigrada.
- Promueve con su ejemplo, métodos y procedimientos de una comunicación mediadora y estimulante entre todos los miembros del colectivo.
- Desarrolla acciones para la preparación de las reservas para el cargo de director, que incluyan aspectos científico-teóricos, científico-metodológicos y prácticos de la dirección educacional y el trabajo con las familias y otros agentes comunitarios.

- **FUNCIÓN DE FORMACIÓN:** Se asume como un conjunto de acciones relacionadas con la dirección del proceso de desarrollo del director y de los colectivos que dirige en busca de una competencia profesional consecuente, sin obviar las particularidades del contexto y las singularidades que representan las personalidades diversas inmersas en el desarrollo de la acción educativa. *"Se relaciona con la función reguladora de la dirección científica pues en su ejecución se llevan a cabo acciones que hacen al individuo tomar conciencia de sus problemas y necesidades fundamentales y de su solución"* (41). Ella tiene una fuerte ligazón con el Entrenamiento Metodológico Conjunto, el intercambio. Está mediada por formas organizativas preferentemente grupales y relaciones sociales que se asientan en el cumplimiento de objetivos comunes trazados.

La formación expresa la dirección del desarrollo (43). Formación y desarrollo constituyen una unidad dialéctica. Hablamos de la formación de las particularidades del sujeto como personalidad, como un profesional de la educación, como individuo que se integra en un colectivo escolar y también de la formación del propio colectivo zonal. En lo referido al sujeto, esta formación no se da aislada del desarrollo de sus procesos y funciones psíquicas. Está relacionada también con el proceso de socialización que necesariamente debe concretarse a través de las acciones sistémicas. (Ver ANEXO N° 12). El profesional es tanto más socializado cuanto más completa es la asimilación y objetivación de los contenidos sociales. Las acciones que desarrolla el director zonal dentro de su sistema de trabajo están encaminadas a promover este proceso formador y socializador. En cuanto al colectivo implica su evolución y consolidación mediante acciones educativas consensuadas y mancomunadas, para lograr aceptación, identificación y esfuerzo por alcanzar objetivos sociales supremos, que se contextualizan en la zona según necesidades locales. El crecimiento individual genera el crecimiento grupal. La consolidación del grupo, impulsa el perfeccionamiento de los individuos en su seno.

Para ello el director:

- *Dirige actividades de educación político-ideológica que coadyuven al desempeño áulico del docente y al desarrollo del proceso educativo escolar con la cooperación de organizaciones políticas y de masas de la zona y la comunidad.*
- *Realiza acciones estratégicas de culturización y socialización, de crecimiento profesional que promuevan el autodidactismo y autovaloración de los integrantes del colectivo, mediadas por el análisis, la reflexión, la negociación con cada docente y el Entrenamiento Metodológico Conjunto.*
- *Promueve acciones estratégicas para la conformación en los miembros del colectivo zonal de características laborales necesarias en estos entornos*
- *Desarrolla acciones sistémicas para la formación del colectivo zonal mediante el trabajo grupal, la cooperación, la confianza y exigencia por el cumplimiento de las tareas, una disciplina consciente con ajuste a las decisiones colectivas, promoviendo la dirección por objetivos.*
- *Prevé el desarrollo de acciones que coadyuven a la conformación de cualidades personales que incrementen la competencia y prestigio de los docentes en su zona como la organización, dignidad y conciencia revolucionaria, la justeza y honradez, el humanismo y comprensión de fenómenos en el proceso educativo y en las relaciones con las familias*
- **FUNCIÓN OPERACIONAL:** relacionada con la ejecución de un conjunto de acciones y operaciones, métodos y estilos de dirección que garanticen el funcionamiento armónico y eficaz del sistema y de los elementos humanos que en él intervienen, especialmente en un contexto tan singular y dinámico. Se concuerda con J. A. Bringas en el sentido de que en contextos cambiantes, se requiere crear en el seno de las organizaciones determinadas condiciones que aseguren su composición, su estabilidad. Estas medidas resultan correspondientes a las contingencias internas y externas que debe enfrentar el director zonal en la ejecución de su sistema de trabajo.

Se encaminan hacia el necesario logro de los objetivos. Estas acciones aseguran mediante un orden y secuencia dadas el cumplimiento del resto de las funciones, en un marco de actividades interactivas y aseguradas por un sistema de interrelaciones adecuado.

La función operacional manifiesta la acción directiva por acciones establecidas por la dirección científica: planificación, organización, realización y control de las actividades de dirección. Mas en la dirección moderna ellas han experimentado profundas transformaciones como consecuencia de los numerosos elementos que han cambiado en las instituciones y sus entornos, ante todo, el entorno político que ha modificado también de manera notable la actitud de los individuos, quienes reclaman cada vez más su derecho a reflexionar y participar de las decisiones que les afectan. Por ello este proceso también está mediado por acciones aportadas por otros dominios científicos: la diagnosis y prognosis, la comunicación intersubjetiva, el análisis y comprensión de individualidades, la participación comprometida, toma de decisiones colectivas, delegación de autoridad, la cooperación, negociación, persuasión, estimulación, la demostración de confianza y respeto mutuos entre dirigentes y dirigidos, de firmeza e intransigencia cuando de valores y principios básicos de nuestra sociedad se trata.

El sistema de trabajo propuesto implica un modo de actuación, una capacidad de influencia, no un cronograma de tiempo y de actividades para la ejecución de las acciones directivas; que pueden realizarse en un espacio de tiempo y con una concepción organizativa dependiente de las condiciones concretas que rodean su ejecución considerando las necesidades y las posibilidades organizativas, con la cooperación del colectivo. Corresponde al director la concepción, argumentación y organización de su sistema de trabajo en el tiempo y según objetivos trazados. La realidad estructural-organizativa de la zona de dirección serrana implica una concepción propia para el sistema de trabajo de un director, que lo concibe y explica a partir de diferentes funciones. La experiencia indica que en la práctica los directores ejecutan su sistema de trabajo en dos momentos básicos:

Análisis de resultados del trabajo, previsión de acciones y preparación de las condiciones para la nueva etapa de trabajo y,

La realización de un sistema de actividades previsto, con acciones que las aseguran y con otras de control unísonas.

Para cada una de las actividades a ejecutar deben cumplirse todas las funciones propuestas en el sistema en una interrelación dialéctica y como un ciclo en espiral, en el cual cada función juega un papel y todas ellas conforman el modo de hacer.

La concepción asumida en este trabajo, implica que el director: *diagnostica y se informa, analiza con sus colaboradores y agentes comunitarios los problemas existentes en la labor precisando los esenciales implicando miembros, generando cooperación y protagonismos, toma decisiones y planifica, organiza las acciones que ejecutará y las de cooperación y capacitación; regula la realización de las tareas previstas; controla la realización y calidad de las actividades y evalúa continuamente los resultados -también con la participación de otros docentes y agentes comunitarios-, elabora informaciones, gestiona recursos, ejecuta otras actividades metodológicas (de orientación, ayuda y profesionalización) y administrativas. Además asiste a actividades municipales, comunitarias o de superación y capacitación personal, presta atención a padres y otros agentes comunitarios, coopera con ellos.* Estas acciones, si bien expresan un orden lógico para el autor, no se ordenan en esa secuencia por los directores, quienes proceden según una concepción y orden propios.

Los argumentos expuestos dimensionan la importancia del estilo de dirección y del liderazgo ejercido por el director zonal serrano en su gestión. El contexto zonal serrano presenta al liderazgo educacional características peculiares. Para estos entornos hay que remarcar las dimensiones de complejidad y dinamismo. Ellas conforman peculiaridades del liderazgo participativo a partir de aspectos influyentes y relacionados con su contexto. Se adjetivan por tanto las relaciones humanas, los valores compartidos, las actitudes. Se dice bien cuando se dice que *“la esencia del liderazgo educacional consiste en comprender que más allá del aspecto social y laboral, está la plena realización de los seres humanos”* (43), lo que es consustancial a la capacidad de dirección del director.

Para la concreción de la función operacional el director zonal serrano:

- *Planifica, organiza y regula continuamente el desarrollo de las diferentes actividades previstas con el empleo del Entrenamiento Metodológico Conjunto como vía esencial y otras que resulten necesarias.*

- Ejecuta acciones de control y evaluación de las actividades planificadas, que incluye el control colectivo, incentivando las acciones de autocontrol y autoevaluación por cada docente e involucrando en ello a otros elementos que resulten necesarios (alumnos, padres, otros agentes comunitarios).

-Ejecuta acciones sistémicas de trabajo metodológico, científico-investigativo, de trabajo comunitario y familiar, que propendan a la concepción y cumplimiento exitoso del proceso educativo, a la profesionalización de docentes y la realización de actividades que aseguren un enfoque político-ideológico adecuado. Incluye la atención a niños prescolares y con necesidades educativas especiales, la constatación del aprendizaje escolar.

- Asegura el desarrollo de actividades extraescolares; la culturización de las familias y comunidades del entorno zonal, especialmente las relacionadas con temáticas de educación medioambiental y de educación para la higiene y una sexualidad feliz.

- Ejerce un liderazgo participativo en todas sus acciones con docentes, padres y otros agentes comunitarios, con un estilo democrático y participativo, fomentando la independencia creativa.

- Mantiene una comunicación intersubjetiva (sujeto-sujeto, sujeto-grupo, grupo-grupo) franca, de consenso, que parte del conocimiento recíproco de los diferentes sujetos actuantes; considera la continua y acertada información, receptividad, tacto pedagógico en el trato y respeto a la individualidad, que establezca una escucha adecuada, y buenos modales; que permita toma de decisiones colectivas consensuadas y creativas y también la conformación de habilidades para la autorregulación de las conductas a partir de las orientaciones de valor, de la estructura motivacional y no solo de necesidades inmediatas; justeza en el ejercicio oportuno y constructivo de la crítica y análisis de conflictos; la consideración adecuada de acciones de adaptación al medio y al grupo.

- Da cumplimiento a las medidas y disposiciones que sustentan el sistema de trabajo técnico-administrativo que debe ejecutar en las escuelas y zona, para asegurar el desarrollo del proceso educativo.

- Sirve de modelo en las acciones del proceso áulico ejecutando su magisterio en diversas actividades metodológicas o demostrativas.

- Propicia la creación de una cultura organizacional (ya explicitada) que se caracterice por ambientes estables, organizados, laboriosos, disciplinados, animados y entregados plenamente a la realización creativa.

- FUNCIÓN INTEGRADORA: relacionada con la realización de acciones que den integralidad al esfuerzo de todo el colectivo escolar y de la comunidad, fundamentado en la necesaria relación encargo social y proceso educativo, en la unidad dialéctica de esta integración y su estabilidad. Tiene carácter transformador. Surge de la previsión del carácter abierto y masivo del sistema escolar. Implica la capacidad movilizadora del director. Está mediada por un estilo de trabajo cooperativo, de participación protagónica y compromiso; a partir del reconocimiento y aprehensión de características zonales, escolares y de cada docente, que permitan además la formación del colectivo escolar. Debe manifestar la relación entre la unidad y lo diverso.

*“Se expresan en el grado de relaciones de trabajo establecidas entre los elementos humanos del sistema como parte de la estructura organizativa, cuyos canales recorre el flujo de información. Al considerar los recursos materiales, debe considerarse en la interacción de los sujetos con los objetos, donde también surge un tipo de relación afectiva que facilita y estimula la labor del personal con compromiso e implicación”.*(44)

Esta función requiere del director zonal serrano competencia profesional, es realmente compleja y difícil y es una de las que tipifican su acción ya que él no solo dirige varias escuelas y colectivos de docentes y alumnos —a veces dispersos— a los cuales debe darles cohesión de manera que se interrelacionen y proyecten como una institución unida y no como escuelas atomizadas -sin obviar las peculiaridades de cada elemento-, sino también las interrelaciones con el entorno zonal

*En cumplimiento de esta función el director zonal serrano:*

- Establece una proyección estratégica junto a los demás miembros del colectivo, familias y otros agentes comunitarios mediante las técnicas de dirección adecuadas para el cumplimiento exitoso de la política educacional, trazando los objetivos necesarios y correspondientes al contexto zonal, comunes y particulares; sin obviar necesidades, limitaciones y potencialidades de cada sujeto.

- Determina mediante análisis y reflexión colegidas las acciones para la búsqueda de consenso, la participación protagónica y cooperada de docentes, familias y otros agentes comunitarios. Implica particularizar suficientemente las necesidades de cada escuela, docente, familia y alumno.

- Fomenta y guía la creación y la labor de grupos de trabajo para la solución de problemas o la ejecución de diferentes tareas convenidas.
- Promueve el desarrollo de acciones que propendan a la estabilidad del claustro zonal, especialmente las referidas a la atención de necesidades personales y a las relaciones interpersonales.
- Mantiene una actitud movilizadora, de estímulo a la actividad, con una exigencia consecuente y una ejemplaridad personal sostenida.

Las funciones se caracterizan por poseer entre ellas (como entre los distintos componentes) un nexo indisoluble, un nivel de interacción cuya ruptura en la práctica no es posible ya que tienen puntos de contacto y elementos de unas que penetran en otras. Su separación se hace subjetiva sólo por el hecho de su estudio casuístico. Así, existe una estrecha interrelación entre las funciones desarrolladoras y formativas. Toda acción desarrolladora soporta la formación. Toda acción formativa potencia el desarrollo. Las funciones operacionales permiten la gestión directiva en las diversas dimensiones necesarias, incluido el desarrollo y la formación, así como la integración. Las funciones integradoras, constituyen una totalidad pues establecen las acciones conjuntas de agentes y agencias educacionales para lograr el desarrollo, la formación y una gestión directiva eficaz. A partir de un desarrollo y formación adecuadas de los sujetos actores del proceso directivo, se potencia la gestión directiva y, por tanto, se facilita la acción integradora del sistema de trabajo, como concreción de una práctica de dirección educacional abierta, democrática, participativa; que a su vez coadyuva a una gestión directiva eficaz, y a alcanzar un desarrollo y formación en los sujetos que satisfaga las expectativas sociales.

En la zona de dirección educacional serrana donde el colectivo escolar aparece geográficamente disgregado, las posibilidades de intercambio y consulta resultan más penosas y las distancias alejan también las probabilidades de comunicación, se requiere un gran esfuerzo de dirección y creatividad para lograr que el colectivo zonal se forme y funcione como tal; que la gestión comunitaria resulte conveniente y para ello las funciones apuntadas son raigales en su consecución.

Por otro lado, según AM. Omarov *“toda modificación del contenido de la actividad condiciona cambios respectivos a las funciones de dirección y por consiguiente, en la estructura orgánica del sistema”* (45). Así, las funciones del sistema de trabajo sufren condicionamientos y se hacen contingentes a las necesidades objetivas del proceso de dirección. Ejemplo fehaciente es la incorporación de la función de formar como docentes a los alumnos de los institutos superiores pedagógicos, la conformación como tutores de los directores y muchos de sus subordinados por la conversión de las escuelas en “microfacultades”. Deviene en una nueva actividad para los directores.

2.3.4 Como ACTIVIDADES GENERALES se asumen aquellas actividades interrelacionadas que permiten obtener el todo, siendo inherente a este una nueva propiedad, en cuanto a resultados concretos, que no la poseen las partes por separado. Desde la pedagogía, ellas confieren un contenido específico al quehacer del director educacional zonal serrano: una actividad pedagógica profesional de dirección educacional (ya explicitada). A la definición asumida de Alonso Rodríguez S. debe añadirse que también se dirige a la formación de las reservas del cargo y de nuevos docentes. Se desarrolla en el marco de un proceso de dirección y solución conjunta de tareas pedagógicas sistémicas y secuentes, tanto de carácter instructivo como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre los diferentes factores que interactúan en el entorno escolar, zonal y comunitario para el logro de los fines.

Las actividades generales se desarrollan con un enfoque sistémico. Cada una de ellas concreta objetivos del sistema y todas permiten alcanzar el propósito esencial del mismo. Entre ellas existe una estrecha interrelación. La inexecución de alguna de ellas o el grado de limitación de eficacia con que se ejecute incidirá en el desarrollo de otras e impedirá alcanzar la resultante final deseada.

Son actividades generales del sistema de trabajo del director zonal serrano: la dirección de la actividad educacional, la preparación para el desarrollo de toda la labor pedagógica profesional, la labor de formación de otros docentes, la superación y capacitación del personal

pedagógico, la labor de investigación científico-pedagógica. A continuación se exponen cada una de ellas:

- La dirección de la actividad educacional, abarca todas las acciones necesarias para conducir al colectivo pedagógico, la interacción con padres y otros agentes comunitarios en una labor sistemática y secuente que garantice el cumplimiento de fines y objetivos trazados. Implica un modo de actuación, que dado el dinamismo de los entornos serranos y su manifestación en la estructura organizativa zonal, en ocasiones devienen estados transitorios, en manifestaciones temporales y progresivas de la acción, para el cumplimiento de un objetivo. Es decir, los modos de actuación se condicionan por los contextos, los recursos y responden a enfoques de contingencia (espaciales, temporales, estructurales), si bien se modulan por los objetivos propuestos y las expectativas de una cultura organizacional dada. Aquí se consideran diversas actividades que realiza el director zonal tales como:

- *El trabajo político ideológico*: como sistema de influencias educativas dirigidas al cumplimiento de los objetivos formativos, basados en nuestra ideología y materializados en la incorporación de hábitos, valores y convicciones -no solo en los alumnos, sino también en los docentes-. Abarca entre otros contenidos los referidos a la educación patriótico-militar e internacionalista, la educación ambiental, la educación jurídica, la educación económica y laboral; así como a la formación de valores privilegiados por nuestra sociedad. Tiene salida a través de las potencialidades de todos los componentes del proceso docente educativo. *Toma en cuenta el diagnóstico ideopolítico de alumnos, docentes, familia y comunidad. Es dinámico: se adapta a las circunstancias socioeconómicas y políticas extranjeras, nacionales y locales. Adopta diversas formas de organización, contenido y métodos.*

- *El trabajo metodológico*: como sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes, con el objetivo de elevar su preparación político-ideológica, científico-teórica y pedagógico-metodológica, para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente educativo y que en combinación con las diferentes formas de la superación profesional y postgraduada, permitan alcanzar la idoneidad del personal docente. Se distingue por su carácter sistemático y colectivo, a partir de una exigente autopreparación individual. Entre sus momentos fundamentales se encuentran: *el diagnóstico, la demostración, el debate científico y el control*. La determinación de sus líneas y objetivos generales parte de las prioridades derivadas de los resultados de un curso escolar o período. Se incluyen: *el Entrenamiento Metodológico Conjunto, las clases metodológicas, demostrativas y abiertas, los seminarios científicos, talleres, intercambios, debates, los análisis de documentos e informe, los despachos metodológicos. De manera especial contempla el tratamiento didáctico del proceso educativo en un grupo multigrado, en especial el empleo de las nuevas tecnologías y la aplicación de programas de la Batalla de Ideas.*

- *El trabajo por el desarrollo y formación de la reserva del cargo*, referido al sistema de actividades concebido para poner a punto el acondicionamiento teórico-metodológico de aquellos compañeros(as) que se han incluido en los planes de preparación para asumir cargos de dirección en la zona. Incluye *el diagnóstico de necesidades de conocimiento y adiestramiento, la elaboración de la estrategia de formación y preparación, su realización y su valoración sistemática, el rediseño necesario.*

- *El trabajo familiar y comunitario*. Es la extensión del trabajo de la institución escolar a la familia, los factores de la comunidad y a las organizaciones políticas y de masas en función del fin y objetivos de la escuela y zona, como continuidad de la labor que en ella se realiza. Es la materialización del carácter

abierto del sistema de dirección escolar. Las interrelaciones de trabajo que presupone, se basan en instrumentos jurídicos que le asignan carácter legal. Se incluyen *el diagnóstico y el pronóstico, la elaboración de estrategias de trabajo conjunto, la visita familiar, la terapia familiar, las actividades culturales y deportivas, actividades conjuntas en relación con temas diversos, la valoración de los resultados.*

- *La organización escolar.* Se manifiesta en la integración armónica de todos los momentos de la vida de la escuela y de manera especial toma muy en cuenta las necesidades del contexto en general y de las familias en particular. Se ocupa de planificar y ordenar el proceso educativo en relación con los recursos. Se priorizan: *la determinación y organización de las matrículas por grados y grupos docentes, la elaboración y control del horario del día y del docente (especialmente lo relacionado con las aulas multigrados), la organización de las actividades de las escuelas y de la zona, particularmente las extraescolares y las relacionadas con las actividades docentes que emplean modernas tecnologías (TV, vídeo, computadoras).* El director *coordina todas las disciplinas dándole unidad en la práctica para aprovechar los recursos y aportes de cada una en beneficio de los fines propuestos. Toma decisiones sobre la atención a niños con necesidades educativas especiales, clases de especialistas y actividades de biblioteca escolar (circulante). Coordina y organiza, o apoya, la atención a niños de edad preescolar no escolarizados a través de los núcleos de vías no institucionales de la zona. Atiende la correcta distribución de la base material de estudio y la adecuación de los locales, ambiente y mobiliario a las necesidades pedagógicas. Prevé la ejecución de las reuniones necesarias con docentes, familias y otros agentes comunitarios para la dirección del proceso educativo.*

- *La actividad técnico administrativa.* Son las acciones encaminadas a asegurar y apoyar el proceso docente educativo a través del *aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, laborales y financieros, así como su control sistemático. También se incluyen tareas relacionadas con el pago de salarios, información y análisis estadístico, gestión para el mantenimiento escolar y el avituallamiento y creación de condiciones de vida para albergados.*

- *La preparación para el desarrollo de toda la actividad pedagógica profesional,* referida a las diferentes acciones que realiza el director zonal para alcanzar un estado óptimo de condicionamiento personal: teórico y práctico, a fin de ejecutar con éxito las diferentes tareas planificadas en la institución. Se incluye: *el dominio de la política educacional, el estudio y adecuación de orientaciones, de normativas superiores y su contextualización en el marco zonal y escolar, la diagnosis de contextos y características de docentes y familias, la determinación de problemas y necesidades investigativas, el estudio de la literatura relacionada con las tareas a ejecutar, la definición de diseños curriculares y/o sus adecuaciones para escuelas y aulas, la consideración de resultados del trabajo y de investigaciones realizadas, la previsión de acciones personales para la dirección científica del trabajo, la determinación de estilo, métodos y procedimientos a emplear.*

- *La labor de formación de otros docentes,* referida a las diferentes acciones que se ejecutan para complementar la formación de los docentes que aún no han concluido sus estudios universitarios, propiciando condiciones para *el desarrollo de los componentes laboral e investigativo, y mantener una continua preocupación sobre el desarrollo del componente académico facilitando apoyo a su feliz realización. Se incluyen las acciones de apoyo al desarrollo de las sedes pedagógicas municipales, así como al trabajo de los tutores dentro de las escuelas, convertidas ahora en "microfacultades". De manera especial se considera el ejercicio de una docencia demostrativa ejemplar.*

- *La superación y capacitación continua del personal pedagógico,* referida a las diferentes acciones que se ejecutan para la profesionalización, culturización y capacitación necesaria del personal docente en ejercicio, de acuerdo con las expectativas para alcanzar una "cultura

general integral" y a las necesidades de cada maestro, por lo que es esencialmente diferenciada. Incluye la *actualización pedagógica, didáctica y psicopedagógica, actividades relacionadas con la preparación político-ideológica, científico-teórica y pedagógico-metodológica de los docentes, el dominio de la metodología como guías de pioneros, el manejo de modernas técnicas informáticas, el dominio de elementos de diferentes ciencias*. Las actividades pueden realizarse desde el puesto de trabajo, o fuera de este –a tiempo parcial o tiempo completo-.

- *La labor de investigación científico-pedagógica*, referida a las diferentes tareas que se ejecutan para lograr el dominio de la actividad científico-investigativa para la solución de los problemas pedagógicos identificados en la escuela, zona o comunidades, el desarrollo de experiencias pedagógicas de avanzada y una actitud investigativa sobre la calidad del proceso educativo en la institución, por parte de todos los docentes. Se incluyen: *el estudio de los contextos y resultados del trabajo, la definición de problemas, el diseño de investigaciones para la búsqueda de causales y solución de problemas o mejoramiento de la calidad del proceso educativo (incluidas las experiencias pedagógicas de avanzada), análisis y negociación con docentes que trabajarán en su desarrollo, ejecución y validación de las mismas, divulgación y generalización de resultados exitosos*.

### 2.3.5 EL SUBSISTEMA DE INTERRELACIONES

Se entenderán las interacciones recíprocas entre los elementos humanos del sistema, a la vez que el sistema se considera subsistema de otro mayor. Las interrelaciones dentro del sistema, devienen esenciales. Su concepción y desarrollo se corresponden con el liderazgo ejercido por el director, las cualidades de su personalidad y el estilo de dirección; se manifiestan a través de la estructura organizacional y las funciones del sistema, en el marco de las actividades y apoyadas en la comunicación intersubjetiva. Está influido por la competencia profesional del director y el contexto en el que se desenvuelve. Por ello se constituye en un componente integrador que manifiesta la propia existencia y correspondencia de la dirección zonal en los aspectos social-institucional, social-individual e integrable-diferenciable.

Se concuerda con B.F. Lomov (46) en el sentido que la comunicación puede considerarse, como la organización de la actividad conjunta, el conocimiento mutuo, la formación y desarrollo de las relaciones interpersonales. Implica que la formación y desarrollo del hombre están condicionados no solo por la actividad social, sino también por el desarrollo de los demás individuos con quien él establece comunicación, como una manifestación del proceso de socialización, de interacción, que es dinámico. El hombre no solo establece comunicación e interactúa con miembros del colectivo y con otros fuera de él, sino que también está influenciado y delimitado por este (sujeto-conjunto), que posee cualidades muy específicas, diferentes a las cualidades del individuo propiamente.

La comunicación se considera hoy, la esencia misma de la dirección, de la labor con los hombres y mujeres actores de los procesos de trabajo; como un proceso interactivo continuo en el que los sujetos se transforman mutuamente. Por tanto, la comunicación en el ámbito del colectivo laboral adquiere otra dimensión adicional: la formación de los objetivos comunes, sin los cuales no puede hablarse de existencia de un colectivo, con cohesión y unidad de acción.

La calidad y eficiencia del proceso comunicativo depende de las habilidades, conocimientos y características de los sujetos y a su vez, la calidad y efectividad de la actividad colectiva para actuar conjuntamente sobre los objetos de trabajo está muy influida por las características de la comunicación grupal; es decir, a la forma de comunicación y también al contenido de la misma, que a su vez varían a partir del contenido de la actividad y del desarrollo de las necesidades.

El sistema de trabajo del director zonal debe considerar la vigencia de un sistema de relaciones interpersonales e intergrupales a partir de la realidad de la zona, dado que en ella deben interactuar varios colectivos y escuelas, que propenda al establecimiento de lazos fuertes entre los miembros del colectivo y la comunidad. Resultará peculiar debido a que se trata de relacionar la acción de entes disgregados en un territorio generalmente extenso y con condiciones limitadas de comunicación (tecnológica y vial).

Para el director zonal estas relaciones pedagógico-sociales que son intra y extra-institucionales, se materializan en consonancia con la realidad objetiva, contextual, asegurando un funcionamiento relativamente estable del sistema, que no excluye su transformación; y ello se mediatiza por las cualidades afectivo-cognitivas del director. Resulta esencial lograr un adecuado nivel de interrelación de los esfuerzos y la cooperación entre todos los docentes, familias, organizaciones de masa y organismos de las diferentes comunidades localizadas en la misma, así como con los alumnos.



Las características de las relaciones que logren estructurarse (fluidas, coherentes, abiertas, respetuosas), identificará la zona como un lugar de trabajo placentero, profesionalizador, formativo. La formación de un colectivo pedagógico estable y con sentido de pertenencia se corresponderá con el tipo de relaciones interpersonales y por la cohesión y unidad zonal lograda. Se consideran tres niveles de interrelaciones: con funcionarios de organismos superiores, con familias y personalidades comunitarias, las interrelaciones entre los grupos de docentes y alumnos de diferentes escuelas y entre cada uno de ellos.

*-Las interrelaciones con funcionarios de organismos superiores deben caracterizarse por el intercambio honesto y respetuoso, el asesoramiento, el control entre el nivel superior y el director zonal, la camaradería.*

*- Las interrelaciones con familias y personalidades comunitarias –médico de familia, técnico agrícola, activista social- incluye también otros agentes del cambio social (entidades productivas, organizaciones políticas, de masas, no gubernamentales, instituciones de gobierno). En ellas se generan y despliegan vías creativas que permitan el intercambio y aporte en el cumplimiento de los objetivos educacionales, escuchar debidamente las opiniones y potenciar su participación en aspectos de su interés dentro del proceso educativo.*

*Debe garantizar determinadas relaciones funcionales: lograr un adecuado nivel de integración de las fuerzas y acción en torno a la toma de decisiones y solución de problemas internos y de la comunidad que impone el desarrollo del proceso educativo, propiciar la incorporación de las familias a diferentes tareas y su preparación para educar con más eficacia a sus hijos.*

Las interrelaciones y el contexto próximo, configuran el entorno educacional zonal y condicionan los proyectos educativos. Aquellas deben mantener un equilibrio dinámico que permita la existencia de canales de comunicación abiertos y operantes. Ello potencia la necesaria exigencia de hacer de la escuela el centro cultural más importante de la comunidad.

*- Las interrelaciones entre los grupos de docentes y alumnos de diferentes escuelas y entre cada uno de ellos a pesar de que tradicionalmente se han sostenido relaciones entre docentes de escuelas cercanas y sus alumnos, constituye un redimensionamiento de estas, por cuanto los colectivos escolares se imbrican como partes de uno mayor, el zonal. Por ello desde lo normativo y lo organizacional adquieren otra connotación, perdiendo el carácter de fortuito y ocasional que puede aparecer en otros contextos, para convertirse en una regularidad, dimensionada por una óptica integradora, cooperativa, necesaria.*

El director debe lograr cultivar sus relaciones personales con y entre docentes, alumnos, empleando para ello las diversas actividades organizadas como parte de la dirección del proceso. En este esfuerzo deben activarse los niveles de comunicación intergrupales e intersubjetivas, así como los de información y orientación, constituyendo él mismo un ente activo en su organización y ejecución, fomentándose la comprensión, la comunicación abierta, el diálogo, la cohesión y la ayuda mutua. Todo ello coadyuvará a la integración como necesaria característica del proyecto zonal y a potenciar el liderazgo del director.

En las condiciones que configura el medio serrano -de aislamiento relativo, disminución de ayudas pedagógicas- en tanto que entidades distantes de centros de información y documentación y, las limitaciones en el acceso a fuentes de información diversas, la actividad de intercambio entre docentes enriquece el ámbito científico-pedagógico y cultural de las escuelas y las comunidades serranas, aspecto que debe potenciar el director.

*El director, para obtener resultados más eficaces en la labor, necesita realizar una diagnosis adecuada de necesidades, intereses, motivos y particularidades psíquicas individuales y grupales, para la previsión de estrategias para cada colectivo escolar con suficiente diferenciación que permita lograr objetivos específicos, y a la vez, suficientemente orgánicas como para poder engarzarse dentro de la estrategia zonal y garantizar determinadas relaciones funcionales: propiciando -mediante métodos y procedimientos adecuados- la participación protagónica de los docentes en el análisis y posibles vías de solución de problemas no solo escolares sino también aquellos que preocupan a la comunidad, negociar con docentes los intereses y necesidades investigativas potenciando la labor científica; favorecer la formación de motivos personales e intereses cognitivos correlacionados con los sociales, apoyar el trabajo de la organización pioneril para lograr el deseado protagonismo estudiantil.*

Expuesta la propuesta de sistema de trabajo del director serrano, puede explicitarse los resultados obtenidos en su aplicación práctica realizada en una muestra en pequeña escala.

### CAPÍTULO III. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE TRABAJO PARA EL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

#### 3.1 ORGANIZACIÓN DE LA CONSTATACIÓN SISTEMÁTICA Y DEL CONTROL DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO REALIZADO EN UNA MUESTRA EN PEQUEÑA ESCALA

Para la aplicación y el estudio de factibilidad de la propuesta se desarrollaron actividades iniciales con los directores zonales seleccionados: explicación de la propuesta, toma de decisiones sobre aspectos organizativos que necesariamente requerían reorientación. En cada zona seleccionada se ejecutaron acciones primarias: una reflexión con el colectivo pedagógico, padres y otros agentes comunitarios a partir de la situación actual y la pretendida en cuanto al sistema de trabajo del director zonal serrano; la explicación de la propuesta y procedimientos para su implantación. Análisis reflexivo conjunto.

La constatación sistemática y el control de la evolución de la aplicación de la propuesta se concibió y organizó mediante la observación de la ejecución por el director de actividades de dirección, especialmente los colectivos zonales, algunas actividades de preparación metodológica; las visitas a las zonas para constatar en la práctica el sistema de trabajo e intercambiar con los docentes y directores, padres y otros agentes comunitarios, la elaboración de un diario de zona con el registro de los acaecimientos más importantes en la aplicación de la propuesta. Se ejecutaron talleres con los directores que aplicaban la propuesta, despachos con directores y funcionarios que los solicitaron para precisar aspectos de la aplicación y, análisis mensuales con los directores incluidos en la muestra para valorar la evolución del estudio.

Como parte de la labor relacionada con la constatación de los resultados, se emitieron dos informes parciales que fueron analizados en reunión metodológica provincial y valorados por los Consejos Científicos del Instituto Superior Pedagógico "Rafael M<sup>a</sup> Mendive" y de la dirección provincial de Educación de Pinar del Río.

Finalmente fueron aplicados un test sociométrico a los miembros de los colectivos de las zonas estudiadas, una encuesta a docentes seleccionados de dichas zonas y se solicitó el criterio de especialistas sobre la propuesta de sistema de trabajo del director educacional zonal serrano.

En los epígrafes siguientes se abordan los resultados derivados de las constataciones realizadas, valorados a partir de los diferentes elementos que conforman la propuesta aplicada.

##### 3.1.1 ALGUNAS DECISIONES CONSIDERADAS PARA LAS DIFERENTES VÍAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

1- Sobre la observación de colectivos zonales y actividades de preparación metodológica: Se elaboró una guía de observación contentiva de once indicadores seleccionados, resultantes de las consultas previas realizadas.

Las observaciones fueron abiertas y participantes. Se explicó a los directores, docentes y alumnos el objetivo del trabajo a fin de que fuese aceptada la presencia del investigador de forma sistemática en las escuelas de la zona. También se explicó a los padres desde el punto de vista de la función del control y asesoramiento de la actividad educacional. Con el director de la zona fue analizada la guía empleada entregándosele copia de la misma a fin de que en su actuación se esforzara por cumplir los indicadores que serían observados.

De forma general se efectuaron 3 observaciones al desarrollo del colectivo zonal: una al inicio de la experiencia, otra en la etapa media de su aplicación y por último al finalizar el curso escolar. La actividad de la preparación metodológica también fue objeto de observación en dos ocasiones, una al inicio de la experiencia y otra luego de iniciado el 2do semestre del curso escolar 2001-2002, con igual metodología para la observación. (Ver ANEXO N° 7).

2- Sobre las visitas a las zonas estudiadas: se realizaron con el objetivo de constatar como se aplicaba la concepción integral del sistema que se proponía e intercambiar y reflexionar con los integrantes del colectivo pedagógico, alumnos, padres y otros agentes comunitarios. Se presencié el desarrollo de colectivos zonales y actividades de preparación metodológica. Además se realizaron visitas a hogares, se participó en reuniones con padres, se sostuvo intercambios con delegados de circunscripciones, presidentes de consejos populares y médicos de familia a fin de analizar cómo el director realizaba su sistema.

Las visitas a las zonas en estudio se efectuaron por el investigador con igual periodicidad que las observaciones ya explicitadas. Se realizaron tres ciclos de visitas durante el período de estudio y se registraron los acaecimientos principales relacionados con doce aspectos seleccionados, integrantes de la propuesta. (Ver ANEXO N° 8)

3- Sobre la elaboración del diario de la zona: se concibió como un documento que permitiera el registro valorativo de hechos ocurridos, observaciones, interpretaciones y decisiones adoptadas durante el desarrollo de la aplicación de la propuesta. Las indicaciones para su implantación fueron negociadas y consensuadas con los directores en dos talleres provinciales realizados.

Estos diarios de zona fueron redactándose de forma sistemática por los directores lo que permitió recopilar una memoria gráfica del avance del estudio. El análisis y valoración de los asentamientos realizados constituyó un valioso elemento de juicio para determinar los avances y limitaciones en el proceso de implantación del sistema de trabajo propuesto y su estudio, y de manera especial, producir la toma de decisiones y reorientación de aspectos que resultaban vitales para asegurar el éxito de la implantación, pero sobre todo, evitar retrocesos en los resultados integrales de la zona. La valoración se realizó en dos momentos: en las visitas a las zonas constatando la correspondencia de los asentamientos realizados por el director, con las observaciones y enjuiciamientos que el contacto con la realidad le permitían al investigador, incluidos los intercambios con docentes, alumnos, padres y otros agentes comunitarios. También fueron analizados y valorados en tres ocasiones en los talleres realizados con todo el grupo que aplicaba la propuesta. (Ver ANEXO N° 9)

4- Sobre la aplicación final del test sociométrico: se decidió emplear el mismo instrumento del inicio del estudio a fin de constatar la evolución en las interrelaciones entre los colectivos pedagógicos escolares, entre cada uno de sus miembros y su significación al nivel zonal; ejecutándose una valoración comparativa. (Ver ANEXO N° 10)

5- Sobre la aplicación de la encuesta a docentes como constatación final de la aplicación de la propuesta: se decidió aplicar la misma a treinta docentes que representa el 40% del total que laboran en las zonas estudiadas. Para esta selección se definieron los siguientes parámetros: tener no menos de cinco años de experiencia docente y en el sector, ser maestro de la zona estudiada al menos durante dos cursos escolares. La confiabilidad de la encuesta aplicada fue constatada por el coeficiente de correlación de Pearson arrojando un resultado de 0,845 lo que indica una correlación fuerte y alta confiabilidad. (Ver ANEXO N° 11)

6- Sobre la solicitud de criterios a especialistas: los criterios para la determinación de los candidatos fueron ser licenciado en educación, tener no menos de diez años de experiencia docente, no menos de cinco años de experiencia de dirección y tener no menos de cinco años de experiencia del trabajo de la zona serrana; de manera que su experiencia y resultados en la dirección de la educación primaria serrana avalan la condición de especialistas en el tema que se estudia.

La muestra decidida está integrada por: doce directores municipales de educación y doce metodólogos o inspectores que atienden áreas serranas, doce directores zonales, el subdirector provincial de educación, el jefe de enseñanza provincial y dos profesores del ISP (40 en total).

El instrumento aplicado resultó de un proceso de conformación de indicadores mediante sucesivas aproximaciones. Su confiabilidad fue constatada por el coeficiente de correlación de Pearson, arrojando un resultado de 0,950, lo que indica una correlación fuerte y alta confiabilidad. Abarca: las premisas para el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano y los componentes del sistema de trabajo propuesto: los objetivos, la estructura organizacional, las funciones, las actividades generales y el sistema de interrelaciones que establece el director. (Ver ANEXO N° 12)

### 3.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

El control, medición y evaluación de los resultados obtenidos se realizó por la aplicación de los instrumentos ya explicitados y otras vías también apuntadas, en los momentos señalados. Los resultados comparativos obtenidos puede resumirse así: (Ver Anexo N° 13)

INSTRUMENTO/ VÍA	VALOR MEDIO POR ZONAS		
	MEDICIÓN INICIAL	MEDICIÓN FINAL	GANANCIA
-Observación Colectivo Zonal	De 0,46 a 0,73	De 0,91 a 1,0	De 0,55 a 0,27
-Observación Preparación	De 0,58 a 0,70	De 0,71 a 1,0	De 0,13 a 0,30

Metodológica			
-Visitas a zonas	De 0,61 a 0,67	De 0,94 a 1,0	0,3
-Test sociométrico	De 0,62 a 0,67	De 0,83 a 1,0	De 0,21 a 0,33
- Diarios de Zona	0,58	0,95	0,35
VALOR GENERAL	0,696	0,94	0,34

Al inicio de la aplicación de la propuesta los valores de los coeficientes obtenidos fueron de medios a bajos, con un valor medio de 0,696. El análisis comparativo de los resultados obtenidos evidencia al final una mejoría sustancial en los valores medios, superiores a 0,80 en todos los indicadores estudiados y una ganancia media general de 0,34. El estudio comparativo de los resultados constatados y su correlación en las ocho zonas estudiadas denota una tendencia al desarrollo. Los avances experimentados en el sistema de trabajo de los directores zonales han sido estables y continuos. Todas las zonas obtuvieron resultados por encima de 0,850 como índice final, coeficiente alto y confiable (Ver ANEXO N° 13). Las de mayores limitaciones son las que iniciaron el trabajo con condiciones menos ventajosas, precisamente porque tenían directores menos experimentados o que debieron cambiar su contexto de actuación de una escuela graduada a una zona por decisión superior o colectivos más noveles o inestables, o directores.

En relación con la evolución de cada componente, a continuación se expresan avances y limitaciones esenciales, generalizadas después de un análisis comparativo y reflexión de los datos obtenidos por los diferentes instrumentos y técnicas aplicados. Las limitantes no constituyen regularidades: son espacios de crecimiento aún no cubiertos indistintamente. Los modos de actuación propuestos requieren tiempo prudencial y un entrenamiento dado para su aprehensión y consolidación.

#### 3.2.1 LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DE TRABAJO.

Inicialmente los objetivos no eran constitutivos del sistema para los directores, lo que ya fue explicitado. Las primeras observaciones realizadas al sistema de trabajo a través de los colectivos zonales, actividades metodológicas y con padres y otros agentes comunitarios evidenciaron además una insuficiencia en la información diagnóstica para definirlos. El flujo de información era pobre y casi siempre de arriba a abajo. Por ello generalmente, se asumían los indicados por la instancia superior, concentrado en la necesidad del proceso áulico, especialmente el didáctico; obviándose los demás campos de acción. La concepción del sistema era muy pragmática y se concentraba en actividades con cierta interrelación desde lo operacional.

En el proceso de aplicación de la propuesta fue posible revertir notablemente la concepción y finalmente se alcanzó un crecimiento de 0,337. Se ha producido una mejoría notable en la determinación y adecuación de los objetivos; es obvia la ganancia en la concepción de que el sistema permita aunar voluntades mediante el ejercicio de un estilo democrático y un liderazgo participativo para el cumplimiento de las metas trazadas por la organización. Se ha propiciado un flujo informativo amplio, debidamente contextualizado; de arriba a bajo y de abajo a arriba, así como lateral; también correspondiente entre los directores, padres y otros agentes comunitarios.

No obstante, aún se constatan limitaciones en algunas zonas y las mayores dificultades se han observado en su definición con un carácter zonal, integrador, debido a que algunos directores centran su atención en la escuela matriz (que es la mayor) y es a partir de ella que definen los objetivos generales de su sistema. A veces no es suficientemente amplia y activa la participación de familias y otros agentes comunitarios.

#### 3.2.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido a que los directores no consideraban los objetivos de su sistema de trabajo, la constatación inicial de la estructura organizacional arrojó que básicamente concebían el sistema a partir de las visitas a los docentes, el asesoramiento del proceso educativo de forma individual –lo que también implica control- y su preparación para ejecutarlo. Ajustaban más su modo de actuación a las necesidades de un docente dado en una escuela, antes que a la concepción más general e integradora en relación con todo el colectivo

zonal. Por lo anterior, los resultados de la actividad no le permitían hacer generalizaciones válidas para el resto de los docentes del colectivo zonal.

Las actividades generales programadas aunque muy reducidas en variedad, tenían una lógica interrelación, pero eran cerradas al contexto escolar evidenciando la prioridad atribuida a la dirección del proceso educativo.

El resultado inicial tuvo un valor medio de 0,527.

Durante todo el proceso de aplicación de la propuesta se produjo un aprendizaje más rápido que lento, especialmente en la concepción sistémica. Las zonas estudiadas con características de organización que excedían los parámetros establecidos por la propuesta, fueron reestructuradas por decisión de las direcciones municipales. Hubo aprehensión de las realidades que se demostraban. Plantean los directores que se ha aportado flexibilidad y funcionalidad a la organización, liberando la dirección de una formalidad que en las condiciones de la zona serrana resultaban una barrera.

En cuanto a la concepción del sistema, los directores comprendieron y evolucionaron hacia la adopción de los objetivos como rectores a partir de la consideración de los resultados del trabajo, el diagnóstico contextual y los aportes de estudios e investigaciones. Se avanzó en la participación activa y consciente de todo el colectivo zonal, padres y otros agentes comunitarios. Se comprendió también la necesidad de potenciar funciones que propiciaran una labor eficaz en la dirección de grupos de trabajo, dimensionándose la participación protagónica, la cooperación y la integración de los esfuerzos, como elementos vitales del desarrollo de un clima laboral y una cultura organizacional cada vez más satisfactorios y estimulantes. Por tales razones las actividades concebidas ampliaron su contenido e interrelación. La labor del director como líder de su colectivo se ha conmensurado en estas condiciones organizativas.

Una funcionaria municipal, al visitar la ejecución de un colectivo zonal con esta nueva concepción dejó su valoración en el diario de la zona, de la cual se ha extraído un fragmento: *“...Se comprobó que a través de su desarrollo es posible hacer un análisis de las regularidades del ciclo de trabajo, sus causas y se proyectan acciones encaminadas a erradicarlas...”*. Ello añade un elemento de aprobación a la propuesta.

Los resultados constatados finalmente alcanzaron un valor medio de 0,930 lo que denota un crecimiento de 0,403.

No obstante persisten limitaciones que aunque no constituyen una regularidad, pueden apuntarse: en algunas zonas ciertas actividades previstas son reducidas en variedad y no siempre tienen una interrelación sistémica y lógica. A veces son limitadas al contexto escolar; las de carácter comunitario son coyunturales. En ocasiones el modo de actuación del director se ajusta a las necesidades de un docente en detrimento del trabajo grupal posible y la formación del colectivo, con una tendencia a centralizar las acciones, al control personal y realizar actividades, básicamente, a partir de su decisión y actuación. La causal: estos directores todavía muestran una tendencia a la estructuración de su sistema con excesiva consideración de la incidencia del complejo medio geográfico serrano, lo que unido a la falta de suficiente confianza en sus docentes provoca la toma de decisiones que no favorecen la acción sistémica de los componentes de la propuesta en un sentido amplio. Es decir, a partir de la dispersión de las escuelas y la singularidad de la organización escolar (por la presencia de diferentes aulas multigrados), organizan acciones necesarias para un docente, pero en detrimento de la visión integradora, estratégica del colectivo zonal; reduciendo la amplitud de los objetivos, de las actividades, de las funciones desarrolladora e integradora, de las interrelaciones con otros docentes.

**LAS FUNCIONES DEL SISTEMA DE TRABAJO.** Al iniciarse la implantación de la propuesta las constataciones arrojaron un valor medio de 0,460, es decir, con tendencia a bajo. Cada indicador mostraba resultados asemejados -que fluctuaban en valores inferiores a 0,1- para cada instrumento o vía. La práctica evidenciaba, además de las limitaciones ya explicitadas, otras como: no era frecuente la inserción en la estrategia zonal de la cultura y necesidades locales ni la labor grupal para el análisis de necesidades, búsqueda de soluciones y toma de decisiones conjuntas; estas resultaban formales, reactivas ante la acción del director, lo que no contribuía a la integración de las acciones educativas en la zona. Planteaban los directores que la “escasez de tiempo” los impelía a tomar decisiones no consensuadas. No se accionaba adecuadamente para el desarrollo profesional de los docentes -a partir de su propia incompetencia para algunos grados o enseñanza-; por ello la educación preescolar y la especial eran poco atendidas. Pobres las acciones para la formación de reservas del cargo. Regulaban

la labor de la zona y escuelas con continuidad pero en muchas ocasiones era selectiva en escuelas, grados, materias, aspectos, con limitaciones en algunas áreas al tener el director limitaciones con el dominio metodológico en otras. Realizaban visitas menos frecuentes a las escuelas más pequeñas y apartadas y se concentraban en la (s) escuela (s) mayor (es) de su zona. Existían limitaciones en el ejercicio de la autovaloración por los docentes en ejecución del control El Consejo de Dirección era inoperante en la mayor parte de las zonas y los Colectivos asumían funciones técnico-metodológicas incompletas. El liderazgo desplegado por la mayor parte de ellos era formal, a partir de su condición de director, especialmente porque el estilo y método tenía tendencia a enfoques tradicionales, porque se trazaban normas y regulaciones sin negociación y consenso, porque no surgían ideas acerca de procedimientos, costumbres y tradiciones propias. Procedían al cumplimiento de las orientaciones de instancias superiores, sin manifestar una salida integral adecuada a las necesidades y potencialidades de la zona.

Al finalizar la aplicación de la propuesta sobre las funciones del sistema de trabajo los resultados obtenidos en la última valoración antes de culminar el curso escolar 2001-2002 muestran los avances logrados. Los coeficientes medios alcanzados fluctúan entre 0,91 y 1,0 (valor máximo) en las diferentes zonas. En sentido general los diferentes indicadores observados mostraron comportamientos satisfactorios, lo que fue corroborado por el análisis de los diarios de zona y los resultados del test sociométrico final. Se hizo evidente una rápida asimilación de procedimientos y técnicas y una conformación estimulante de los diferentes colectivos, confirmación de la actitud renovadora y autocrítica de lo pasado y su adecuación a las condiciones del momento.

Se aprecia una tendencia favorable en la evolución de indicadores como: participación protagónica en las actividades y acciones de dirección y de desarrollo del proceso, el conocimiento que muestran del contenido y el enfoque político, transformaciones en la adecuación del Entrenamiento Metodológico Conjunto a las condiciones del multigrado y las necesidades colectivas, la labor con la familia y la comunidad, la organización de grupos de trabajo temático y la asignación de diferentes tareas a los docentes, el estímulo y motivación continuos, el control y evaluación colectivas como elementos consustanciales a la realización con valores superiores a 0,80. El resto de los indicadores muestra valores superiores a 0,70.

Se constatan avances sostenidos en el nivel de cohesión y afinidad en la participación de diferentes colectivos escolares. Se ha reducido notablemente la media de aislamiento de miembros dentro del colectivo zonal (16%). Los directores ocupan lugares de preferencia dentro del colectivo (75%). La práctica cada vez más cotidiana de una comunicación abierta, franca, de confianza y respeto mutuos, son también elementos que se manifiestan con progresos notables. Se evidencia, por tanto, una tendencia hacia el establecimiento de un estilo de dirección democrático, de participación protagónica mediante el ejercicio pleno de la opinión profesional y personal, del deber y derecho de intervenir (desde sus respectivos papeles) en la dirección del proceso educativo. En las condiciones comunicativas expuestas anteriormente y como una resultante, ha surgido un nivel de ejecución estimulante de la cooperación, constatado en las visitas realizadas a las zonas por el investigador, lo que se materializa en las diversas actividades y vías de participación que se han organizado por los colectivos. Esta comunicación que se está propiciando tiende no tan solo hacia lo individual dentro del marco de la relación director-docente, sino también hacia lo grupal. Se ha ido transformando en endógena, propiciando la fluidez del intercambio, la confianza necesaria dentro del colectivo y la autotransformación de sus miembros.

Se ha puesto de manifiesto un cambio de pensamiento, un nuevo discurso, la modificación de métodos, procedimientos y estilos de dirección; trabajar de forma que se materialicen los objetivos y con acciones que reclaman los tiempos actuales haciendo más eficaz el sistema de trabajo de los directores con una labor mancomunada e integrada de todos los miembros del colectivo zonal y agentes comunitarios de la educación.

Sin embargo, aún los resultados son perfectibles, pues en algunas zonas, acciones relacionadas con la gestión de cooperación, con el grado de integración que se logra en el

colectivo zonal y las salidas metodológicas que pueden tener hacia las familias algunos contenidos impartidos en clase a los alumnos o de otros temas de carácter formativo, necesitan incrementarse. En cuanto a la participación, mantienen un número de miembros aislados; lo que es manifestación de un nivel de actividad un tanto individual entre los miembros del colectivo zonal.

El nivel de cohesión admite ganancias porque la formación de estructuras de microgrupos y cadenas de comunicación pueden ampliarse. Al igual que la integración de los esfuerzos del colectivo y de interrelaciones entre los diferentes colectivos escolares y con los agentes comunitarios, con la eliminación de lastres de experiencias acumuladas de lo que hicimos una vez.

El liderazgo que se ejerce por algunos directores, aún presenta tendencias al autoritarismo. Estas insuficiencias resultan del hábito aún no desenraizado totalmente en los directores, de desarrollar personalmente todas las actividades, planificando aquellas en que se consideran más aptos, aunque no sean las que más necesita un grupo de docentes o alguno de ellos, o la atención metodológica al tratamiento didáctico de un contenido y no al sistema de trabajo del docente; o por atender personalmente los problemas de una escuela cuando es posible involucrar al colectivo en la identificación y búsqueda de soluciones a diferentes problemáticas que afectan la zona y las escuelas. Algunos directores lo justifican argumentando que no tienen docentes con suficiente preparación y experiencia para enfrentar tales actividades.

Es importante consignar que en la aplicación del sistema se ha constatado como una barrera importante la inestabilidad que en ocasiones presenta el claustro (por enfermedad de docentes u otras problemáticas) y la que aporta la salida reiterada del director de su zona de trabajo, por causas diversas, que en ocasiones pueden alcanzar el 30% del tiempo laboral lectivo.

#### 3.2.4 Las ACTIVIDADES GENERALES DEL SISTEMA DE TRABAJO

Las constataciones iniciales realizadas reflejaron insuficiencias en su dirección. Las más generalizadas resultaron las siguientes:

- La dirección del proceso educativo.

La dirección si bien participativa, se limitaba a tomar consultas o criterios de algunas cuestiones. Se observó con cierta frecuencia que en la toma de decisiones complejas no intervenían sino docentes que le eran afines en afecto o por la ubicación geográfica; frecuentemente tomaban decisiones de forma personal. No siempre propiciaban la participación, el debate, el intercambio y la reflexión profunda.

Se apreció la formulación de algunas reglamentaciones sin que mediara una reflexión y negociación con el colectivo, siendo ello posible.

El colectivo zonal se convertía en una sesión de enunciado de orientaciones y decisiones, sin debate. Solicitaban aprobación a sus propuestas, desarrollando elementos de un estilo participativo consultivo, no protagónico. En las sesiones de preparación metodológica observadas era frecuente la acción unipersonal del director y la emisión de orientaciones basadas en una escuela, grado o materia específica, obviando el multigrado. La derivación de aspectos relacionados con el trabajo de la familia y la comunidad era asistemática.

La unidad de acción la lograba a partir del mando, la subordinación y la disciplina dentro de la zona, aunque al nivel de escuelas lograba aunar miembros tras un objetivo.

Sobre la actividad de dirección del proceso educativo, en los análisis efectuados con los directores y colectivos en el transcurso de las visitas a las zonas y en los talleres provinciales se argumentó la necesidad de confiar en los docentes e implementar métodos de trabajo participativos -incluidos los padres y otros agentes comunitarios- a los efectos de potenciar el compromiso, la cooperación y unidad zonal así como el sentido de pertenencia. Se demostró que:

- La delegación de tareas redundaría en un crecimiento de la competencia y actitud del docente y del colectivo en general: primero por la obligación que contrae el ejecutor, debiendo esmerarse en su preparación personal, y en segundo lugar por las posibilidades que brinda el análisis colectivo, la crítica y la sugerencia de cómo mejorar la actividad o la estrategia didáctica que se está proponiendo por el docente (si se trata de una actividad metodológica).

- El director debe delegar tareas precisamente en aquellas áreas del conocimiento donde se considera más preparado de forma que pueda controlar y evaluar los resultados con mayor eficacia y, por otro lado, concentre sus esfuerzos en su propia preparación en aquellas otras en las que está consciente de sus carencias o limitaciones.

- La preparación para la ejecución de las actividades previstas en el sistema de trabajo.

Aunque sistemática, no era profunda y en ocasiones tampoco sistémica, faltando elementos científicos y metodológicos en ella (especialmente referidas al dominio de un marco teórico

referencial adecuado). El nivel de contextualización de la acción del director en función de las necesidades de los docentes resultaba insuficiente (ello estaba en dependencia del ciclo donde se requería la atención diferenciada y la experiencia personal del director). Se manifestaron limitaciones en las adecuaciones curriculares en general y con las aulas multigrados en particular. Generalmente se emitían orientaciones sobre el tratamiento didáctico de áreas del conocimiento para grados puros, obviando la diversidad del desarrollo profesional de sus docentes y las diferentes combinaciones del grado múltiple.

En ocasiones las orientaciones y normativas de instancias superiores se aplicaban sin una adecuación suficiente y consensuada.

Fue obvia la imposición de la agenda de trabajo de la reunión, sin una negociación y consenso previo con los miembros del colectivo. Algunos contenidos abordados no respondían suficientemente a las necesidades y problemas zonales como el alto por ciento de maestros sin experiencia docente y por tanto con limitaciones en el trabajo comunitario y con la familia; pero a pesar de ello, los directores continuaban emitiendo indicaciones generales, no insistían en procedimientos o algoritmos de trabajo precisos y adecuados, orientadores, en función de las necesidades de los docentes y escuelas.

- La labor de formación de otros docentes.

Limitaciones en la organización y supervisión de las actividades que debían desarrollar sus docentes para cumplir el componente investigativo y algunas acciones del laboral. Eran considerables para facilitar posibilidades a los docentes en la realización de actividades derivadas de su componente académico. Insuficiencias en la realización del trabajo de tutoría, por falta de preparación. Ello en ocasiones estaba motivado por la jerarquización de la actividad de dirección del proceso educativo en el aula.

- Superación y capacitación continua del personal docente.

La actualización pedagógica, didáctica y psicopedagógica eran limitadas consecuentemente con las posibilidades y realidades en estos contextos.

En las actividades metodológicas observadas no era evidente el esfuerzo para impulsar el desarrollo de los docentes menos experimentados y no había preparación previa por los docentes. No siempre aplicaban un enfoque sistémico, dando prioridad a acciones inconexas, básicamente la visita al proceso áulico en alguna asignatura.

El alcance del Entrenamiento Metodológico Conjunto tenía limitaciones por las insuficiencias en la preparación teórico-metodológica del director y por las oportunidades para su realización con cada docente, por el hábito de no divulgar y extender los conocimientos y las experiencias logradas por esta vía.

- Labor de investigación científico-pedagógica.

En primera instancia era evidente la insuficiencia en el dominio de la Metodología de la Investigación Educativa para el diseño adecuado de investigaciones y experiencias pedagógicas de avanzada y sus consecuencias, a lo que se añadía la falta de participación cooperada de docentes y agentes comunitarios con serias limitaciones para la proyección estratégica de realización, introducción y aplicación de experiencias pedagógicas, las que eran muy escasas en los eventos municipales.

En consonancia con lo anterior, la coordinación y la cooperación entre miembros del colectivo era asistemática. Generalmente se reducía a la producida, como intercambio, en el propio desarrollo de las actividades. Confirma lastres y tendencia al empleo de un estilo de dirección tradicional, un tanto autoritario y burocrático.

*Al finalizar el control de la aplicación de la propuesta* fue ostensible el avance experimentado en la dirección del proceso educativo y notable el crecimiento en el prestigio profesional del director ante su colectivo, motivado por un desempeño más científico y humano. Un dato fehaciente es la disminución sensible del índice de aislamiento del mismo según los tests sociométricos aplicados (de 0,67 a 0,25), relacionados con las preferencias de los docentes, al punto que en 4 de las 8 zonas estudiadas el director pasó al papel de líder o de eminencia gris.

La consolidación de este liderazgo ha estado relacionada con los métodos y estilos de dirección asumidos. Un estilo democrático, participativo, abierto, se ha ido instalando con propiedad, sobre todo a partir del respeto y confianza mutuos entre el director zonal y su colectivo. También porque ha crecido el nivel de preparación del director para enfrentar las actividades diversas en su sistema de trabajo, especialmente en la concepción de los métodos y estilos a aplicar, la determinación y solución colectiva de problemas. Han mejorado las medidas de contextualización para la organización escolar.

El trabajo metodológico ha adquirido un carácter más sistémico y consensuado. Es evidente un incremento de los esfuerzos de los directores por mejorar la capacitación y superación de



sus docentes. El Entrenamiento Metodológico Conjunto se ha adecuado más a las necesidades de los docentes. Se han incrementado las acciones de supervisión y ayuda para la formación de los estudiantes y docentes no graduados. También la preparación del director para la atención a la educación prescolar y al aspecto administrativo.

La labor con las familias se ha diversificado y estrechado.

No obstante, *el avance alcanzado es perfectible*, a partir de la insatisfacción y limitantes que aún se caracterizan: la preparación del director requiere mejoramiento en el campo del marco teórico general de su actividad, del diseño curricular, de una visión práctica de la investigación pedagógica en su contexto, incrementar el dominio científico-metodológico de las enseñanzas prescolar y especial, la promoción de una participación protagónica de las familias y otros agentes comunitarios en la concepción de diversas acciones de dirección por la zona de dirección y el dominio de las técnicas de trabajo con estos factores.

En la actividad metodológica, la concepción del tratamiento de temáticas desde la óptica del aula multigrado es insuficiente dada la abundancia y variedad de este tipo de grupo docente. El Entrenamiento Metodológico Conjunto todavía se realiza con un tiempo de duración insuficiente. Los talleres y el trabajo grupal pueden ser más empleados.

La labor científico-investigativa requiere mejor diseño y su generalización, como consustancial a la actividad de dirección pedagógica.

El trabajo con la formación de la reserva del cargo requiere potenciarse.

La Organización Escolar enfrenta retos cotidianos que requieren enfrentamiento consecuente, especialmente en el desarrollo del proceso en consonancia con las nuevas tecnologías, con atención preferencial al aula multigrado.

Las actividades técnico-administrativas exigen tiempo mensual excesivo. Algunas soluciones aplicadas, por ejemplo, delegar parte de ellas en otros docentes, resultan una disfunción operacional.

**3.2.5 EL SUBSISTEMA DE INTERRELACIONES.** Se constataron inicialmente un grupo de insuficiencias que pueden caracterizarse así:

- En *las interrelaciones con funcionarios de organismos superiores* aunque se evidenció desde el inicio un intercambio honesto y respetuoso, asesoramiento y control, no obstante se identificaron por el 100% de los directores barreras que lo afectan, ya explicitadas, relacionadas con la concepción estructural-organizativa y estratégica de la zona, con las concepciones y disposiciones técnico-metodológicas y administrativas (estas últimas en ocasiones son contradictorias).

- En *las interrelaciones con familias y personalidades comunitarias* se constató un nivel de relación tradicional que no propendía a su inserción en el análisis y proyección de las estrategias educacionales. Generalmente existía una vía casi exclusiva de comunicación: de la escuela hacia la comunidad. El sistema de trabajo no asignaba el lugar apropiado a la participación activa de los agentes locales; de manera que las acciones de interacción comunitaria y familiar y, otras del dominio de la organización escolar y la dirección del proceso docente surgieran también como propuesta de los agentes comunitarios.

En *las interrelaciones de los colectivos y entre sus miembros* se constataron limitaciones ya explicitadas. Los directores se apoyaban fundamentalmente en las escuelas cercanas, con acciones individuales esencialmente, marginando conscientemente a las más lejanas (a pesar de que son precisamente estos docentes quienes necesitan mayor ayuda y más intercambio con compañeros de más experiencia), lo que indicaba que no se había formado un colectivo zonal que intercambiara y realizara de manera cooperada y unida la acción educativa.

En la implantación de la propuesta los directores trabajaron con celo este componente y en las mediciones y valoraciones finales se han constatado *avances* en diversos indicadores: en la concepción y desarrollo conjunto de estrategias de intervención educativas y de adecuaciones curriculares en consideración a las realidades y necesidades de las zonas y la diversidad que representan. Especial atención se puso en algunas de ellas en la acentuación de tradiciones y costumbres culturales locales. Las interrelaciones con familias y otros agentes comunitarios se multiplicaron a partir de diversas actividades programadas como festivales deportivo-culturales, la celebración de efemérides y concursos. El estrechamiento de las relaciones maestro-familia también fue significativo, constatado en las visitas realizadas a las zonas y en intercambios del investigador con los padres.

El establecimiento en la estructura organizacional del Consejo Comunitario permitió constatar un incremento de la interrelación y participación de la comunidad en acciones directivas y, especialmente, una mayor posibilidad de desarrollo de este proceso por el director.

Los resultados constatados con la aplicación final del test sociométrico en relación con la participación, la comunicación y la cohesión entre miembros del colectivo zonal, indican avances, así como en cada zona en particular. Ello se constató también por la visitas a las zonas y el análisis de los diarios de zona. El análisis por indicadores del test sociométrico pone de manifiesto resultados finales entre 1,0 (valor máximo posible) y 0,83, con ganancias que van desde 0,10 a 0,46; particularmente en la integración de los colectivos con un carácter zonal, la aceptación de los directores como líderes informales (a pesar de las barreras planteadas, pero reduciendo la cantidad de escuelas y docentes de la zona, dando prioridad a las funciones de dirección de carácter psicosocial); así como el nivel de comunicación alcanzado. Ello se ha manifestado en un incremento de las relaciones en microgrupos, por parejas, una ampliación de las cadenas de comunicación; también un sustancial incremento de la cohesión con un valor final de 0,83.

El análisis de los resultados obtenidos en las diferentes zonas indica una ganancia de 0,21 en el valor medio por zonas. Las que alcanzaron índices menos elevados fueron precisamente aquellas que comenzaron la aplicación de la propuesta con valores por debajo 0,50.

*- La participación general de los docentes en actividades comunes ha evolucionado de forma mayoritaria y ascendente hacia una integración zonal. Se evidencian así ganancias en la contextualización de las acciones de organización escolar y el empleo de métodos que estimulan y propician la actividad grupal (tan necesaria en estos entornos aislados por su geografía): compromisos individuales y colectivos, la delegación de tareas, el estímulo y reconocimiento a docentes y escuelas, la labor de orientación, persuasión y concientización, constatado por el investigador en las visitas realizadas a las zonas; adquiriendo cada vez mayor relevancia.*

*- La comunicación ha dejado de ser selectiva y se ha ido convirtiendo cada vez más, en un vehículo idóneo de entendimiento, cooperación y de unidad, que además de manifestarse entre docentes de una misma escuela lo es también entre docentes de varias escuelas, fundamentalmente los que trabajan iguales grados. El desarrollo de vínculos estrechos y orgánicos entre los docentes fue ganando en modalidades y frecuencia, reduciéndose notablemente el índice (de un valor de 0,62 a 0,32) evidenciando mayor integración de los colectivos escolares y zonales.*

*En las condiciones comunicativas expuestas anteriormente y como una resultante de ello, ha surgido un nivel de ejecución estimulante de la cooperación entre docentes y escuelas y con las organizaciones zonales, por diversas vías, constatado en las visitas y otros instrumentos aplicados.*

Estos resultados indican una conformación con un enfoque democrático de los estilos y métodos de dirección empleados. Tienden a un tratamiento colectivo de los problemas, por lo que los presupuestos de una dirección participativa, flexible y democrática han comenzado a manifestarse con fuerte evidencia.

Las adecuaciones funcionales adoptadas que libraron de ataduras burocráticas al sistema dieron libre flujo a las alternativas de agrupamiento decididas en cada zona, tales como: reuniones de docentes por grados con una composición peculiar debido a la organización de las matrículas y la presencia del aula multigrado, colectivos por sub-zonas y otras.

Los resultados del test sociométrico final corroboran la realidad constatada en las visitas y la observación de actividades, así como las valoraciones plasmadas por los directores en los diarios de zona.

Sin alcanzar aún un nivel óptimo, lo logrado al cabo de un curso de aplicación de la propuesta es muy favorable. No obstante los avances, se manifiestan *limitaciones* dadas porque: en algunas zonas la interrelación y participación solo incluye algunos miembros de algunas escuelas cercanas, lo que indica que aún no se ha conformado el colectivo zonal deseado, unido. Por ello el nivel de cohesión manifiesta limitaciones y se requiere el incremento de modalidades y frecuencia de los vínculos previstos.

Se requiere mayor persistencia y adaptación de algunos directores al cambio en el manejo de las relaciones con familias y otras agentes comunitarios. La instauración del Consejo Comunitario Zonal y el consecuente reordenamiento de los niveles de toma de decisiones, si bien con resultados alentadores, requiere consolidarse.

### 3.3 CONSTATAción FINAL DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PRÁCTICA PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO.

Como criterio final para el estudio de factibilidad práctica de la propuesta, se aplicó una encuesta a treinta docentes seleccionados que ejercen la docencia en las zonas en estudio y además se solicitó el criterio de especialistas en la dirección del trabajo en la escuela serrana. También se ejecutó un taller provincial con directores zonales, funcionarios y jefes municipales de las enseñanzas integradas para analizar los resultados obtenidos.

- En la encuesta aplicada a docentes se decidió obtener de ellos un criterio opinático acerca de los componentes, las funciones, las variantes organizativas del sistema de trabajo, la estructura organizacional, su participación protagónica en el proceso directivo, posibilidades de superación e intercambio profesional, cohesión del colectivo zonal, aspectos que le desagradaban del sistema de trabajo del director, barreras que constataban para el sistema de trabajo.

Los resultados del análisis realizado se asemejan a los obtenidos por la triangulación efectuada con los instrumentos aplicados durante todo el proceso de ejecución de la propuesta, confirmando las valoraciones realizadas: *la aprobación de actividades propuestas alcanzó el 100% de los votos emitidos, las funciones propuestas alcanzaron también el 100% de aprobación en los votos emitidos. La visión que tienen los docentes de cómo el director conduce su sistema de trabajo, a partir de la manifestación de algunas funciones operacionales, concuerda con la variante organizativa seleccionada como la más adecuada y también corrobora las valoraciones realizadas a partir del resultado del análisis de los instrumentos aplicados durante el transcurso de la aplicación de la propuesta. De acuerdo con la jerarquización que realizan los docentes, los directores se conducen con cierto orden que puede caracterizarse así: diagnóstico, integración, planificación, organización, realización, organización de grupos, negociación, motivación y estímulo, asesoramiento y capacitación, control y evaluación.*

La variante organizacional del sistema que han considerado más adecuada los docentes, coincide en un 100% con lo planteado por los directores.

Plantea el 73% de los docentes que pueden participar de forma protagónica en la toma de decisiones en el proceso directivo de la zona, lo que corrobora el cambio producido en los métodos y estilos de dirección y en la asimilación del contenido de las funciones que se proponen. El 27 % restante también plantea un nivel de participación, pero consultivo. Señalan dos dimensiones en las acciones para manifestar participación: por medio de actividades concretas como acampadas, caminatas, actividades recreativo-culturales, reuniones diversas en la zona (de la sección sindical, colectivos zonales y de ciclo); y por su participación en el colectivo zonal, en grupos de trabajo organizados para determinadas actividades, como ponente en actividades metodológicas organizadas en la zona, en eventos celebrados al nivel zonal, en momentos y por causales que personalmente deciden, acercándose a otros docentes de la zona, siendo las más usuales las metodológicas.

*Se ha diversificado la posibilidad de intercambio profesional facilitado por la dirección zonal. Es muy alentador que el 63% de los docentes señala la participación en grupos de trabajo para la búsqueda e investigación, solución de problemas, realización de tareas conjuntas o toma de decisiones al nivel zonal, si bien continúa privilegiando la realización del colectivo zonal, como máximo órgano de dirección, consulta, debate y análisis, y las actividades metodológicas que se planifican. Estos intercambios por diversas actividades y vías organizadas en la zona, coadyuvan a la superación y capacitación profesional en concordancia con lo constatado durante el curso de aplicación y estudio de la propuesta.*

En los resultados de la fase inicial se constató que en cuanto al nivel de cohesión un 36% de los encuestados consideró que lo logrado estaba por debajo de las necesidades. Confirmaron los obtenidos por los tests sociométricos (0,62). Plantearon los directores en las entrevistas realizadas en esa etapa que era difícil lograr un adecuado nivel debido a la dispersión de las escuelas y porque cada una de ellas era peculiar, y al existir un elevado número de aulas multigradas (66% de las aulas estudiadas) era muy difícil extraer al docente de ellas para que participara en acciones colectivas. Los docentes finalmente consideraron que la cohesión

grupal se ha incrementado en un 20% en las evaluaciones de buena y muy buena y que favorece la labor. Específicamente en esta última, la correlación opinática entre el nivel de entrada y el de salida destaca un avance del 29%. Un 16% señala insatisfacción por lo logrado. Los criterios de los directores, aunque más conservadores, también declaran una elevada mejoría en la cohesión grupal alcanzada (75%). Ello corrobora el criterio de que este nivel de cohesión aunque alto, es perfectible.

A las preguntas sobre qué les desagrada más del sistema de su director y las barreras externas e internas a la labor, coinciden con las identificadas por los instrumentos, la observación del investigador durante las visitas a las zonas y lo planteado por los directores zonales, ya citadas. De todas ellas, reciben la mayor cantidad de votos (60%) las referidas a las salidas de los directores de la zona de trabajo por afectaciones de instancias superiores y el tiempo que deben dedicar a tareas de índole administrativa. Estas últimas consideran que algunas ellas pudieran asumirse por otras personas.

- Se realizó una exploración sobre la factibilidad de aplicación práctica de la propuesta mediante la solicitud del *criterio de especialistas*, consultándose un total de cuarenta cuadros y profesores de diferentes niveles de dirección. Los resultados de sus opiniones se resumen así:

- En relación con las *premisas* tomadas en cuenta para la elaboración del sistema de trabajo, el nivel de concordancia de los especialistas en relación con la propuesta es del 100%.

- Acerca de los *objetivos* del sistema de trabajo el 100% de los especialistas consultados expresó su acuerdo con los mismos.

- Acerca de la *estructura organizacional*, también el 100% de los especialistas consultados expresó su aprobación a la propuesta.

- Acerca de las *funciones* del sistema, también el 100% de los especialistas consultados expresó su concordancia con la propuesta.

- Referido a las *actividades generales* también el 100% de los especialistas mostró su aceptación.

- En relación con el *sistema de interrelaciones* propuestas, también la votación alcanzó un 100% de aprobación.

- Además se ejecutaron dos *talleres provinciales* para analizar el resultado de la factibilidad de aplicación de la propuesta. Uno realizado con veintiséis cuadros y funcionarios (as) municipales y la estructura provincial de la educación primaria, y otro con directores zonales que aplicaron la propuesta. En ambos se evidenciaron los avances alcanzados, dimensionándose los relacionados con: la labor familiar y comunitaria, especialmente la convivencia de docentes en la zona, poniendo a disposición de las comunidades la tecnología de la escuela (TV y videos), debatiendo los programas y películas con las familias, desarrollando el programa para la vida, galas artísticas como demostraciones sobre diferentes manifestaciones del arte y otras actividades comunitarias orientadoras y participativas. La integración y cohesión zonal, construyéndose progresivamente colectivos zonales que ha comenzado a actuar como un todo, a partir de objetivos comunes y de decisiones colectivas.

El Consejo Zonal de agencias comunitarias, como órgano coordinador ha constituido un eslabón necesario para las acciones de las comunidades y familias, debatiendo, analizando y tomando decisiones sobre alternativas para las relaciones comunidad-escuelas, transmitiendo orientaciones a las familias sobre diferentes problemáticas y contribuyendo decididamente a la solución de diferentes problemáticas escolares.

La elevación de la preparación de los docentes, del estímulo y participación en tareas de la dirección educacional, mejorándose los resultados de indicadores que miden eficiencia educacional. En ello ha influido los éxitos en la atención diferenciada a docentes con la ayuda de otros de la zona con experiencia profesional. Se señalaron también otros avances en el plano didáctico como derivación del sistema de trabajo aplicado.

La contribución a la elevación de las condiciones de vida del hombre serrano, en cuanto a su nivel cultural, a su presencia continuada en estos entornos, de la explotación sustentable de los recursos.

Las zonas en estudio alcanzan resultados superiores al resto de las del territorio, en todos los indicadores.

Se señalaron como necesidades fundamentales en la continuación de la aplicación de la propuesta, la labor de adecuación de las estructuras de zonas y la eliminación de barreras al sistema de trabajo, especialmente en el área administrativa.

### 3.4 SUGERENCIAS METODOLÓGICAS PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

A partir de la experiencia acumulada en la realización del estudio que se presenta, se ha elaborado un folleto de sugerencias metodológicas para la aplicación de esta propuesta de una forma extendida, dirigido a directores zonales y funcionarios municipales, a fin de que sirva como necesario eslabón en el tratamiento científico de la misma y permita su aplicación adecuada y la validación de su viabilidad, confiabilidad y eficacia en otras diferentes condiciones y contextos.

El folleto elaborado aborda:

*1-Introducción.*

*2-Premisas para el desarrollo del sistema de trabajo.*

*3-Componentes del sistema de trabajo para el director educacional zonal serrano.*

*4-Recomendaciones para la organización de la aplicación del sistema de trabajo propuesto.*

*5-Métodos y procedimientos a emplear para la implantación del sistema de trabajo.*

*6-Instrumentos y técnicas para evaluar los resultados de la aplicación.*

*7-Representación gráfica del contexto y componentes de una escuela y una zona de dirección educacional serrana*

### CONCLUSIONES

Existen formulaciones teóricas para el fundamento del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño las que tienen como sustrato el conocimiento y aplicación de las Ciencias Pedagógicas y de la Dirección Educacional dando un sólido argumento a la existencia de objetivos unificados, una estructura organizacional consecuente, funciones y actividades interactivas en el marco de interrelaciones que conjugan las acciones de los actores en la dirección del proceso. También la aplicación de la Teoría General de Sistemas y enfoques de sistema abierto y de contingencia; la concepción del hombre como centro del sistema, no solo como objeto, sino sobre todo como sujeto protagónico de la actividad de dirección y el rol del colectivo laboral como medio educador de las competencias y actitudes laborales de dirigentes y dirigidos, con primacía de un liderazgo participativo y un estilo democrático de dirección.

Los documentos emitidos por el Ministerio de Educación para la organización y la dirección de las instituciones escolares frecuentemente resultan inaplicables total o parcialmente en una zona de dirección educacional serrana, por sus peculiaridades; tales como: funciones del director, sistema de trabajo del director, requisitos para el cargo, organización y funcionamiento estructural de la institución; requiriéndose nuevas formulaciones que se aportan en el texto a partir del estudio realizado.

Los sistemas de trabajo actuantes de los directores educacionales zonales serranos -derivaciones del sistema de trabajo del MINED-, constatados y sistematizados, reflejan una concepción teórica limitada, inconformidad e inoperancia del sistema genérico aplicado, por una inadecuación estructural-organizativa, funcional-operacional y las peculiaridades de las interrelaciones; por un pragmatismo operacional contingencial reactivo marginando la planificación estratégica y la labor colectiva por carencias en la pertinencia profesional.

El sistema de trabajo para el director educacional zonal serrano pinareño que se propone:

Materializa las pretensiones de la política educacional del país. Se deriva del conocimiento del sistema de trabajo del MINED y una aplicación contextualizada a las exigencias del entorno singular que le sirve de escenario. Está mediado por la experiencia resultante de la gestión de dirección educacional en la zona educacional serrana, como forma organizativa que requiere un tratamiento pedagógico, normativo, metodológico y praxiológico diferenciado, dentro del Sistema Nacional de Educación.

Tiene como objetivo general el perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional de dirección del director educacional zonal serrano pinareño.

Se caracteriza esencialmente por su flexibilidad, dinamismo, contextualización, interacción, comunicación endógena, reconocimiento de necesidades e intereses de los actores y la práctica sistemática de procedimientos o estilos que favorezcan las interrelaciones y el reconocimiento del desarrollo personal, el estímulo y la motivación del esfuerzo como vía para el cumplimiento de objetivos mancomunados trazados, de la creación y consolidación de una cultura institucional, y la continua transformación y elevación de la eficacia de la gestión directiva.

5) El sistema de trabajo propuesto permite:

La determinación de objetivos concretos adecuados a las exigencias sociales e institucionales.

El establecimiento de una estructura organizacional que responda a los objetivos y necesidades funcionales del sistema.

La realización de funciones que dimensionan el perfeccionamiento continuo de la labor pedagógico-profesional de directores y docentes por la consideración conveniente de los entornos, por el nivel de intercambio y cercanía en la gestión del proceso de dirección con otros factores humanos, ubicando al hombre en el centro del proceso directivo.

La inserción protagónica y comprometida de docentes y familias, así como otros agentes comunitarios en la toma de decisiones esenciales y el carácter abierto, flexible y democrático de la dirección del proceso; por la necesaria delegación de autoridad como vía de compartir el poder.

La utilización sistemática de técnicas de dirección científicas como el diagnóstico, el pronóstico, la planificación estratégica, la dirección por objetivos y la participación protagónica con orientación máxima en los valores y la apertura real de las escuelas a la sociedad.

El ejercicio sistémico de actividades que privilegian áreas claves de la dirección del proceso educativo. De manera esencial, el desarrollo consecuente del Entrenamiento Metodológico Conjunto por su aplicación a todas las actividades planificadas, por la participación grupal, el análisis colectivo y la demostración mutua de la factibilidad de cada actividad, con una previsión mancomunada en cuanto resulte posible y aconsejable.

El desarrollo continuado y creciente de interrelaciones fluidas, solidarias, comprensivas, comprometidas entre los elementos humanos que intervienen en la dirección educacional, incluidos las familias y otros agentes comunitarios, otorgando a estos últimos un rol consonante con las pretensiones declaradas de hacer de la escuela un sistema abierto.

La factibilidad del sistema de trabajo propuesto, en su constatación, exhibe valores alcanzados y un nivel de realización que asegura el mejoramiento de la capacidad de dirección de los directores zonales serranos, de la pertinencia de la acción educativa de los colectivos con el desarrollo de la actividad

pedagógica profesional, la multiplicación de las reservas de cuadros, del sentimiento de pertenencia como un modo de asegurar la estabilidad de la fuerza profesional calificada, de la cohesión de los colectivos, el reforzamiento de la acción comunitaria y de la apertura social de la escuela.

#### RECOMENDACIONES

Validar la propuesta del sistema de trabajo del director educacional zonal serrano mediante la extensión de su aplicación en diversas zonas del territorio provincial a fin de constatar su efectividad funcional en otros contextos; medir su impacto a partir de sus objetivos. Considerando los resultados de una aplicación extensiva, continuar la labor científico-metodológica de perfeccionamiento del sistema y su generalización a las zonas educacionales serranas de la provincia. Profundizar en el estudio de la planificación estratégica, los diseños curriculares y sus necesarias adecuaciones, de las barreras al sistema de trabajo y sus soluciones, las vías adecuadas de la preparación para el ejercicio del cargo, así como su adecuada capacitación desde el puesto de trabajo; todos aspectos importantes en el perfeccionamiento de los sistemas de trabajo de los directores educacionales zonales serranos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

##### -INTRODUCCIÓN:

- 1-VALLE LIMA, ALBERTO El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico/ Alberto Valle Lima y otros, Informe de Investigación, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág 1.
- 2-GARCÍA RAMIS, LISARDO El nuevo modelo de escuela. Experiencia de su introducción, ICCP, Pedagogía '99, La Habana, 1999, pág 1.
- 3-LA ATENCIÓN A LA ESCUELA RURAL Mercedes López (et al.); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1982, pág 78.
- 4-MINED Objetivos Estratégicos hasta el curso escolar 2003-2004; Impresión ligera, Ministerio de Educación La Habana, 2000, pág 14.
- 5-ICCP "Convocatoria a los programas ramales del Ministerio de Educación"; Impresión ligera, Ministerio de La Habana, 2000, pág 4.

##### -CAPÍTULO I:

- 6-MARX, CARLOS El Capital; Ed. Venceremos, La Habana, 1982, pág 282
- 7-VORONOV, A.A. ob. cit., pág 26.
- 8-BRINGAS LINARES, J A Propuesta de modelo de Planificación Estratégica Universitaria, tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP Enrique José Varona, La Habana, 1999, pág 41.
- 9-GARCÍA RAMIS, L Autoperfeccionamiento docente y creatividad, /L.J.García Ramis, A. Valle Lima, MA Ferrer, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2000, pág 8.
- 10-ROSENTAL, M Diccionario Filosófico, /M.- Rosental y P.Iudin, Ed. Política, La Habana, 1981, pág 374.

- 11-BRINGAS LINARES, J A ob. cit., pág 77.
- 12-CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA Gaceta Oficial de la República, La Habana, 1º ago 1992, 3pág 48.
- 13-UGALDE CRESPO Hacia un modelo de director escolar zonal serrano, tesis en opción al título de Master en Educación, IPLAC, La Habana, 2001, pág. 46.
- 14- IDEM, pág 7.
- 15-MINED La dirección del trabajo en la escuela, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1993, pp 6-7.
- 16-TESIS SOBRE POLÍTICA EDUCACIONAL 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 1975.
- 17-MINED Pedagogía, Colectivo de autores; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1984, pág 361.
- 18-MARTÍ, JOSÉ Obras completas, t 6; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1972; pág 202.
- 19-IDEM.
- 20-MINED Lineamientos para el trabajo en la escuela rural multigrada durante el curso escolar 1994-95, La Habana, (Material impreso), pág 5.
- 21-UGALDE CRESPO, LUIS Hacia un modelo de director escolar zonal serrano, tesis en opción al título de Master en Educación, IPLAC, La Habana, 2001, pág 8.
- 22-VALLE LIMA A El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico./Alberto Valle Lima y otros, Informe de Investigación, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág 10.
- 23- VALLE LIMA A idem, pág. 12.
- 24- VALLE LIMA, A idem.
- 25-MINED Nuevo sistema de trabajo del MINED, 1997, pág 1. (Material impreso)
- 26-ALONSO RODRÍGUEZ S H ob. cit, pág 29.
- 27-IBIDEM, pág. 39.
- 28-GARCÍA OJEDA, MAGALY La dirección escolar, el proceso de enseñanza-aprendizaje y el currículo en una concepción de enseñanza desarrolladora, en Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2000, pág 34 y 35.
- 29-VALLE LIMA A El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico./Alberto Valle Lima y otros, Informe de Investigación, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág 14.
- 30-IDEM, pág 17.
- 31-MINED 8vo Seminario Nacional a dirigentes, inspectores y metodólogos de las direcciones provinciales y municipales de Educación, La Habana, 1984, T 1,pag. 744.

## -CAPÍTULO II:

- 32- VALLE LIMA A El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. marco teórico./Alberto Valle Lima y otros, Informe de Investigación, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág 17.
- 33- Los objetivos del Plan Turquino-Manatí son: la elevación de las condiciones de vida del hombre serrano, de su cultura general integral, nivel socio- económico, de su permanencia en estos entornos, del desarrollo y explotación adecuada de los recursos naturales que estos brindan, del desarrollo cultural de las comunidades y de la defensa de los logros de la Revolución. (UGALDE CRESPO, LUIS, ob. cit., pág 16.)
- 34-VALLE LIMA A El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. marco teórico./Alberto Valle Lima y otros, Informe de Investigación, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág 17.
- 35-IDEM pág. 23.
- 36-ROSENTAL, M Diccionario filosófico /M.Rosental , P. Iudin; Ed. Política, La Habana, 1981, p. 198.
- 37-VALLE LIMA, ALBERTO El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág. 17
- 38-LAGE DÁVILA, C Discurso pronunciado en el acto de reconocimiento a cuadros destacados del Estado y el Gobierno cubanos, en periódico Granma, 3 abr 1998, pág 4.



- 39-ANTÚNEZ, SERAFÍN La organización escolar /Serafín Antúnez y Joaquín Gairín; Ed. Graó, Barcelona, 1998, pág 25.
- 40-VALLE LIMA, ALBERTO, El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento, ICCP, MINED, la Habana, 2002, pág 23.
- 41-IBIDEM.
- 42-CHÁVEZ RODRÍGUEZ, JUSTO Pedagogía (conferencias), Doctorado Grupal, ISP Pinar del Río, 2002.
- 43-CUEVAS CASAS, CARLOS Alta Gerencia Educacional en la ETP, Material Base para Maestría Pedagógica Profesional, ISPETP, La Habana, pág 6.
- 44-VALLE LIMA, ALBERTO El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág 22.
- 45-OMAROV, AM Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad, T I y II; Ed. Orbe, La Habana, 1977, pág 52.
- 46-LOMOV, B.F. Problemas actuales de la psicología soviética, Conferencia ofrecida en la Academia de Ciencias de Cuba, 20.oct. 1982. (Transcripción e impresión ligera de la ACC, La Habana, 1983), citado por Angela Casaña Mata, en Colectivo laboral y comunicación, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1988, pág 59.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- 1-ABELLA GÓMEZ, LUZ MERY La investigación como eje central del proceso de mejoramiento de las instituciones educativas en Colombia, /Luz M Abella y Gloria E Suescún Cáceres, Pedagogía 03, (PED57), Palacio de Convenciones, La Habana, 2003.
- 2-ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL Colectivo de profesores Univ. Latina de Costa Rica, Maestría de Dirección Educativa, 1998
- 3-AFANASIEV, V. G. Dirección científica de la sociedad, Ed. Progreso, Moscú, 1975.
- 4-ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H El sistema de trabajo del MINED, tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ICCP, La Habana, 2002.
- 5-ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS Hacia una escuela de excelencia, Ed. Academia, La Habana, 1996, 94 pp.
- 6-ÁLVAREZ TRUJILLO, ANÍBAL La escuela rural en Pinar del Río; tesis en opción al título de Doctor en Pedagogía, Univ. Habana, 1952.
- 7-ANTÚNEZ, SERAFÍN La organización escolar/ Serafín Antúnez y Joaquín Gairín; Ed. Graó, Barcelona, 1998, 273 pp.
- 8-AÑORGA MORALES, JULIA Pedagogía y estrategia: didáctica curricular de la educación avanzada, folleto, ISP "EJV", La Habana, 1997.
- 9-ARNAUD, HELENE El estado del mundo (Anuario), 1998; Ed. Akal S.A., Madrid.
- 10-ASSMAN, GEORG Principios de Sociología Marxista-leninista/ Georg Assman y Rudhard Stollberg; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1989.
- 11-ÁVILA SORÍ, IRMA Empleo de la nueva tecnología, un reto en la escuela rural multigrada/I Ávila Sorí y Gener

- Hernández Concepción, Ponencia TEC56, Pedagogía'03, Palacio de Convenciones, La Habana, 2003.
- 12-BARANOV, S P Pedagogía/ SP Baranov, IR Bolotina, VA Slastioni, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1989, 353 pp.
- 13-BARNES, ROBERT Cinco pasos para desarrollar competencias directivas, material de estudio, Curso Gerencia, CIMEX, 2002. (Impresión ligera)
- 14-BASES METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Antonio Latorre (et al.), Ed. SR92, Barcelona, 1996, 291 pp.
- 15-BASTOS JIMENÉZ, ANTONIO Investigación Educativa, Ed. IITD (Instituto Internacional de Teología a Distancia, 3ra. ed., Brasil, 1996.
- 16-BÁXTER PÉREZ, ESTHER ¿Promueves o facilitas la comunicación entre tus alumnos?, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1999, 52 pp.
- 17- BENÍTEZ ECHEMENDÍA, DIMAS El trabajo del inspector en la preparación del maestro rural de montaña; tesis en opción al título de Máster, IPLAC, La Habana, 1999.
- 18- BETANCOURT TRENCH, MANUEL La planificación estratégica: una tecnología de Educación Superior, ISP Enrique José Varona, 1997. (Tesis de Maestría).
- 19- BOIX TOMÁS, ROSER Estrategias y recursos en la escuela rural; Ed. Graó, Barcelona, 1995, 135 pp.
- 20- BRINGAS LINARES, JOSÉ A Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria, tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP Enrique J Varona, La Habana, 1999.
- 21- ----- Dirección Educacional. Contribución a su epistemología, en revista VARONA, número 29, jul-dic 1999, La Habana.
- 22-BUNKER, B B Large group interventions. Engaging the whole system for rapid change/BB Bunker y B. Alban, Jossey-Bass Ed., San Francisco, USA, 1997.
- 23-BUNKER, K A Ten step infallible bell system approach to problem solving, Greensboro, Center for Creative Leadership, Nth Caroline, USA., 1995.
- 24-CÁRDENAS MOREJÓN, NORMA Educación y desarrollo de la personalidad, IPLAC, La Habana, 1999. (Material base de curso de maestría).
- 25-CARNOTA LAUZÁN, ORLANDO Curso de Administración para dirigentes; Ed. Ciencias Sociales, La Habana 1981.
- 26-CARVALHO, SONIA L. Nuclearización, en revista LATINOAMERICANA DE INNOVACIONES EDUCATIVAS (pág. 129); año 8, 1996, Argentina.
- 27-CASTELLANOS SIMONS, BEATRIZ La investigación sociocrítica en el contexto del paradigma participativo, Centro de Estudios Educativos, ISP EJV, La Habana, 1998. (folleto 15 pp)
- 28-CASTRO DÍAZ-BALART, FIDEL Ciencia, innovación y futuro, Ed. Especiales, ICL, La Habana, 2001, 501 pp.
- 29- ----- Cuba, Amanecer del Tercer Milenio, Ciencia, Sociedad y Tecnología, Ed. Debate, La Habana, 2002, 361pp.
- 30-CASTRO ESCARRÁ, OLGA J Fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de superación del personal docente del Ministerio de Educación, tesis presentada en opción al título de Master en Educación de Avanzada, ISP Enrique José Varona, La Habana, 1997.
- 31- CASTRO RUZ, FIDEL Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba Ed. DOR, CC-PCC, La Habana, 1975.
- 32- ----- Discurso clausura, Evento PEDAGOGÍA 99, en periódico Granma, 25 ene 1999.
- 33- ----- Discurso pronunciado en la inauguración del curso escolar 2002-2003, periódico Granma, 17-9-02, La Habana, pág 4.

- 34-CHÀVEZ RODRÌGUEZ, JUSTO Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996, 119p.
- 35- ----- Introducción a la Pedagogía, Ed. Bogotá Plaza, Colombia, 2000.
- 36- ----- Pedagogía (Conferencias), Doctorado Grupal, ISP Pinar del Río, 2002.
- 37-CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO Reglamento oficial, en periódico Granma, pág. 5, 18 jul 1999.
- 38-CÓMO CONSEGUIR CENTROS DE CALIDAD H. Beare (et al.), Ed. La Muralla, Madrid, 1992.
- 39-COMISIÓN NACIONAL DEL PLAN TURQUINO-MANATÍ Proyección y objetivos principales del Plan Turquino-Manatí; MINAGRI, La Habana, 1994.
- 40-CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA Gaceta Oficial de la República, La Habana, Iro. ago 1992, pp.48.
- 41-CORO MARTÍNEZ, MERCEDES Requisitos laborales y contextuales para seleccionar y preparar a los directores zonales en el municipio La Palma, Pedagogía 2001, ISP Pinar del Río, 2000. (Ponencia).
- 42- ----- Experiencias sobre definición de requisitos laborales y contextuales para seleccionar y preparar a directores zonales en el municipio La Palma, Trabajo de Curso Año Sabático, ISP Pinar del Río, 1999.
- 43-CUBA DEMUESTRA QUE EN EDUCACIÓN SE PUEDE HACER MUCHO CON MUY POCO Sara Más (et al.); en periódico Granma, La Habana, 6 feb 1999. (pp 1 y 8).
- 44-CUESTA SANTOS, ARMANDO Organización del trabajo y Psicología Social, Ed. Ciencias Sociales, La Habana. Cuba, 1990.177 pp.
- 45-CUEVAS CASAS, CARLOS Alta Gerencial Educacional en la ETP, Material Base para Maestría Pedagógica Profesional, ISPETP, La Habana, 1998
- 46-D'ANGELO, OVIDIO Autorrealización de la personalidad; Ed. Academia, La Habana, 1996. (pp 40-78).
- 47-DE LUCAS, MARIANO Sistema de gestión por resultados y planificación estratégica en el sector público, en <http://www.stnet.es/corh/str.htm>, Madrid, España, 2001.
- 48-DEL BARRIO ALISTE, JOSÉ MANUEL ¿Existe la escuela rural?, en revista Cuadernos Pedagógicos; Ed. Fontalba SA., Barcelona; nro. 251, oct 1996. (pág. 85).
- 49-DELORS, J. Formar a los protagonistas del futuro, en Revista "El Correo de la UNESCO", abril 1994, pp 6-7.
- 50-DEPARTAMENTO DE CUADROS Resúmenes de evaluaciones anuales de directores de primaria, MINED Provincial Pinar del Río, 2000, 2001.
- 51-DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL Administración, ISP Enrique José Varona, La Habana, 1993, 950pp.
- 52-DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICAS Datos de Matrícula y cantidad de escuelas (series históricas), MINED Provincial, Pinar del Río, 1998.
- 53-DEUSTO, S.A. Cómo tratar con los subordinados, Ed. Deusto S.A., Barcelona, España, 1993.(172 pp)
- 54-DÍAZ, NIDIA Un débito en las cuentas del neoliberalismo, en periódico Granma, 29 oct 1998,La Habana.
- 55-DÍAZ LLORCA, CARLOS Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1989. (126 pp)
- 56-DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO COLOR Primera edición, Ed. Océano, Madrid, 1999.
- 57-DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LAROUSSE (COLECCIÓN Planeta), Ed. Planeta SA, Barcelona, 1990, tomo 12, pág 1651
- 58-DINÁMICA DE GRUPO EN EDUCACIÓN: SU FACILITACIÓN Raquel Bermúdez Morris [et al.], Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2002, 241 pp.
- 59-DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS Datos de matrícula de alumnos y personal docente en zonas del Plan Turquino-

- Manatí; Informe inicial del curso escolar 1998-1999; MINED, La Habana, 1998.
- 60- ----- Datos estadísticos provinciales y municipales del Plan Turquino-Manatí  
(folletos analíticos 1995 a 1997), San Cristóbal, 1999.
- 61-DRUCKER, P.F. La sociedad postcapitalista; Ed. Apóstrofe, Barcelona, 1993.
- 62-EDICIONES LA DECOUVERTE El estado del mundo, 1998; Ed. Akal S.A., Barcelona, 1997, 609 pp.
- 63-EL CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA PEDAGOGÍA EN CUBA Josefina López Hurtado [et al.]; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996, 41 pp.
- 64-EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO CON LOS CUADROS Periódico Granma, dic 96, pág 4.
- 65-EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE Anahí Gallardo Velázquez [et al.], Revista "Gestión y Estrategia", nº 15/1999, en <http://chandra.uam.mx/gestión/num15>, México, 1999.
- 66-ENCICLOPEDIA AMERICANA Rural Education; The Encyclopaedia Americana, T 23, pág. 778; Ed. Americana Corporation, New York, 1959. (Traducción del autor).
- 67-ENCICLOPEDIA BRITÁNICA Rural Society, en The New Encyclopaedia Britannica, T 10, pág. 243; Encyclopaedia Britannica Inc., Chicago, USA, 1993. (Traducción del autor).
- 68-ESPASA CALPE Diccionario Enciclopédico, T 10, pág. 10171; Ed. Espasa Calpe S.A., Madrid, 1997.
- 69-ESTADÍSTICA Víctor Hernández Morales [et al.], en Matemáticas Básicas, T 2, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1999. (pág 719)
- 70-FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, ANA MA<sup>a</sup> La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador, tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas, La Habana, 1996.
- 71-GAIRÍN SALLÁN, J. El contenido de la Organización Escolar; Ed. Organizaciones Educativas, Nuevas Aportaciones, Barcelona, 1993.
- 72- ----- La Organización Escolar: contexto y texto de actuación; Ed. La Muralla S.A., Madrid, 1998.
- 73- ----- Estrategias y modelos de desarrollo organizacional. La revisión basada en la escuela, UNED, Cervera, España, 1995.
- 74-GARCÍA BATISTA, GILBERTO Fundamentos metodológicos de la Investigación Educacional (Conferencias), curso Maestría, IPLAC, La Habana, 1999.
- 75- ----- Metodología de la Investigación Educacional (Conferencias), curso Maestría IPLAC, La Habana, 1999.
- 76-GARCÍA GALLÓ, GASPAR JORGE Bosquejo histórico de la educación en Cuba; Ed. Libros para la Educación, La Habana, 1978, 89pp.
- 77-GARCÍA OJEDA, MAGALY Una propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria, Palacio de las Convenciones (Pedagogía 99), La Habana, 1999.
- 78- ----- La dirección escolar, el proceso de enseñanza-aprendizaje y el currículo en una concepción de enseñanza desarrolladora, en Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2000, 34 pp.
- 79-GARCÍA RAMIS, LISARDO El nuevo modelo de escuela, Experiencia de su introducción, ICCP, Pedagogía 99, La Habana, 1999.
- 80- ----- Autoperfeccionamiento docente y creatividad/L.J. García Ramis, A. Valle Lima, MA Ferrer, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2000.
- 81-GESTIÓN TECNOLÓGICA Y COMPETITIVIDAD Simón Parisca [et al.], Ed. Academia, La Habana, 1995, 156 pp.
- 82-GMURMAN V E Fundamentos generales de la pedagogía/VE Gmurman, FF Korolev; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1990, 320 pp.
- 83-GOLEMAN, D Emotional Intelligence, Bartam, N.York, USA, 1995, 198 pp.

- 84-GÓMEZ CASTANEDO, SERGIO El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las instituciones educativas. Aspectos teóricos, tesis presentada en opción al título de Master, Centro de Documentación e Información Pedagógica, MINED, La Habana, 1996.
- 85-GÓMEZ MOLDES, JULIO Liderazgo educacional, Ponencia FOR70, Pedagogía '03, Palacio de Convenciones, La Habana, 2003.
- 86-GONZÁLEZ, M.T. Centros escolares y cambio educativo, en Escudero J. M. Y López J. Los Desafíos de las reformas escolares; Ed.Arquetipo, Sevilla, España, 1997, págs. 71-96.
- 87-GONZÁLEZ BRITO, ADOLFO Diseño cultural, tecnológico y productivo para la escuela primaria rural, Ponencia IED222, Pedagogía'03, Palacio de Convenciones, La Habana, 2003.
- 88-GONZÁLEZ CASTRO, VICENTE Profesión: comunicador; Ed. Pablo de la Torriente Brau, La Habana, 1989, 260 pp.
- 89-GONZÁLEZ REY, FERNANDO Comunicación, Personalidad y Desarrollo; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1995, 135 pp.
- 90-GONZÁLEZ SOSA, ANA MARÍA Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía/ Ana Mª González Sosa y Carmen Reinoso Cápiro, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2002, 315 pp.
- 91-GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO "COLOR", de la Ed. Grijalbo SA, Barcelona, 1997, pág 946.
- 92-GRAN ENCICLOPEDIA SALVAT Salvat Editores Sa., Barcelona, T 10, 1990. Pag 2720.
- 93-GRANMA Los que no tienen fin de año, en periódico Granma, 26 dic 1996, La Habana.
- 94-GUERRA DEBÉN, JORGE Introducción al análisis estadístico para procesos/Jorge Guerra Debén y Érida Sevilla Pereda, T1, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996, 185 pp.
- 95-GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO (Che) Discusión colectiva; decisión y responsabilidad única, en Ernesto Che Guevara, Obras 1957-1967, T II, pág 119; Ed. Casa de las Américas, La Habana, 1970.
- 96- ----- El Cuadro, columna vertebral de la Revolución, en Ernesto Che Guevara, Obras 1957-1967, T II, pág 154; Ed. Casa de las Américas, La Habana, 1970.
- 97- HELGE, W La Dirección y la Administración escolar, Curso de Especialización/W.Helge, J.Kupfer, IPE Nacional, 1984, Conferencias.
- 98-HIEBSCH H. Psicología social marxista /H. Hiebsch y M Vorwerg; Ed. Política, La Habana, 1982.
- 99-INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO "RAFAEL Ma. DE MENDIVE" Compendio de Trabajos Prácticos sobre Metodología de la Investigación Educacional, Colectivo de autores, Curso Doctorado Curricular, Pinar del Río, 2001.
- 100- INTRODUCCIÓN A LA PEDAGOGÍA Justo A Chávez Rodríguez [et al.], Ed. Bogotá Plaza Editores, 2000.
- 101-JIMÉNEZ PRIETO, SILVIA LETICIA Propuestas organizacionales para la administración del cambio, en Revista "Gestión y Estrategia" No. 15/1999, en <http://chandra.uam.mex/gestón/num15>, México, 1999.
- 102-KAPLÚN, GABRIEL Comunicación, educación y cambio, Ed. Caminos, La Habana, 2001, 90 pp.
- 103-KAPLÚN, MARIO Modelos de comunicación, en "El comunicador popular", Taller de Comunicación y Lucha Ideológica del IMPDEC, IPLAC, La Habana, 1999. (Impresión ligera).
- 104-KELLE, V. Ensayo de la teoría marxista de la sociedad/ V.Kelle, M. Kovalzon, Ed. Progreso, Moscú, 1990.
- 105-KENNEDY, GAVIN Cómo negociar con éxito/Gavin Kennedy, John Benson, John McMillan, Ed. Deusto SA., 3ra. Edición, Barcelona, 1999, 200 pp.
- 106- ----- Cómo decidir mejor y más rápido/Gavin Kennedy, John Benson, John Mc Millan, Ed. Deusto, SA., 3ra. Edición, Barcelona, 1999, 165 pp.
- 107-KOTTER, JOHN P. Las nuevas reglas en los negocios; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana SA., México, 1998. (228 pp.).

- 108-KUPFER, J La Dirección y la Administración escolar, Curso de Especialización/ J.Kupfer y W.Helge, IPE Nacional, 1984, conferencias.
- 109-LA ATENCIÓN A LA ESCUELA RURAL Mercedes López (et al.); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1982.
- 110-LA DIALÉCTICA Y LOS MÉTODOS CIENTÍFICOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN Colectivo de autores ACURSS; Ed Ciencias Sociales, La Habana, 1985.
- 111-LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL H. Bartsch (et al.); Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1990, 228 pp.
- 112-LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO EN EL CÍRCULO INFANTIL Franklin Martínez Mendoza (et al.); Universidad de Verano, IPLAC, La Habana, 1994. ( 8pp).
- 113-LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN LAS MONTAÑAS Colectivo de autores; Ed. Pedagógica, La Habana, 1965.
- 114-LABARRERE GUILLERMINA Pedagogía/Guillermina Labarrere y Gladys Valdivia, Ed. Pueblo y Educación, 1988.
- 115-LAGE, CARLOS Discurso pronunciado en el acto de reconocimiento a cuadros destacados del Estado y el Gobierno cubanos; en periódico Granma, pág 4, 3 abr 1998.
- 116- ----- Discurso en el acto de aprobación oficial del Código de ética de los cuadros del Estado cubano; en Granma, pág 4, 18 jul 1996.
- 117-LARA LOZANO, FELIPE Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo", en *Cuaderno de planeación universitaria*, (sin casa editora), México. 1990.
- 118-LAS CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE LA PEDAGOGÍA COMO CIENCIA Colectivo de autores, ICCP, MINED, La Habana, 1998
- 119-LATORRE, ANTONIO Bases metodológicas de la Investigación Educacional; Ed. GR92, Barcelona, 1996, 300 pp.
- 120-LENIN, V I Obras Completas, T 30; Ed Política, La Habana, 1963.
- 121- ----- Idem., T 6, Ed. Política, La Habana, 1963.
- 122-LOMOV, BF El problema de la comunicación en psicología; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1989.
- 123-LÓPEZ, F. La gestión de calidad en Educación; Ed. La Muralla, Madrid, 1994.
- 124-LORENZO DELGADO, M. Organización Escolar, la construcción de la escuela como ecosistema; Ed. Pedagógica, Madrid, 1994.
- 125-LOS RETOS DEL CAMBIO EDUCATIVO Lisardo García (et al.); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1998. (59 pp.).
- 126-LOZANO ORDUÑO, LEOPOLDO El sistema sociotécnico: una propuesta para la administración de las instituciones educativas", tesis presentada en opción al título de Master en Investigación Educativa, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba, 1996.
- 127-MACE, MYLES L. Promoción y formación de ejecutivos; Ed. Revolucionaria, La Habana, 1990.
- 128-MACHADO, J. R. Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo; Ed. Ciencias Sociales, Habana, 1983.
- 129-MAÑÚL, JOSÉ MANUEL Equipos directivos para centros educativos de calidad; Ed. Rialp, Madrid, 1999. (141 pp.).
- 130-MANZANO GUZMÁN, ROBERTO El papel de la comunicación en la labor de los directivos escolares; tesis en opción al título de Máster en Educación, IPLAC, La Habana, 1999.
- 131-MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA TEORÍA PEDAGÓGICA Grupo de Pedagogía, ICCP, MINED, La Habana, 1998 (Impresión ligera).
- 132-MARTÍ, JOSÉ Obras Completas, T 6, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1972.
- 133-MARTÍN-MORENO CERRILLO, QUINTINA La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio; Ed. Sans y Torres, Madrid, 1998.

- 134-MARTÍNEZ LLANTADA, MARTA Filosofía de la Educación, IPLAC, La Habana, 1998. (Impresión ligera).
- 135-MARTÍNEZ VIGO, LAZARO Propuesta de planificación del trabajo para el director escolar zonal serrano en  
San Cristóbal, 1er Taller Provincia de Inspección Escolar, Pinar del Río, 2002.
- 136-MARX, CARLOS El Capital, Ed. Venceremos, La Habana, 1986.
- 137-MASLOW, A. Motivation and personality; Ed. Harper and Row, New York, 1954.
- 138-MATERIAL Y SISTEMA DE TRABAJO María T Sanz García [et al.], Departamento de Economía y Hacienda  
Pública, Facultad de de Económica y empresariales, UAM, en <http://www.adi.uam.es/~tsanz/ma>. México, 2001.
- 139-McCAY, JIM Administración del tiempo, Ed. Prentice Hall, New York, USA, 1998, 137 pp.
- 140-McGREGOR, D. The Human Side of Enterprise; Ed. McGraw Hill Book Co, New York, 1996.
- 141-MEIER, ARTUR Sociología de la Educación; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1984. (340 pp).
- 142-MELLA, ORLANDO Modelo conceptual integrado, UNESCO, abril 1999. (Impresión ligera).
- 143-MENDOZA, JOSÉ MARÍA Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico; Ed. Uninorte,  
Barranquilla, Colombia, 1995, 285 pp.
- 144-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL Gastón Pérez Rodríguez (et al.); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996. T 1 (139 pp.).
- 145-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL Irma Nocedo de León [et al.]; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2002, T 2, 192 pp.
- 146-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA A.Sampieri [et al.], Ed. Grifos, México, 1998.
- 147-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Ariel Ruiz, Doctorado Grupal, ISP Pinar del Río,  
2001-2002. Conferencias.
- 148-METODOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Colectivo de autores, Academias de Ciencias de Cuba y URSS; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1975, 436 pp.
- 149-MIER MONTANO, MARGARITA Estado actual de la enseñanza en el distrito escolar de San Cristóbal, provincia de Pinar del Río; tesis en opción al título de Doctora en Pedagogía, Univ. La Habana, 1952.
- 150-MIYARES GONZÁLEZ, MANUEL E Estrategia para un aprendizaje desarrollador en la escuela multigrado,  
Ponencia IED160, Pedagogía'03, Palacio de Convenciones, La Habana, 2003.
- 151-MINED Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de Educación nro. 1; La Habana, 1977.
- 152- ----- Ibidem, nro 2, T 2; La Habana, 1977.
- 153- ----- RM 208/79, "Funciones y requisitos de los cargos docentes"; Ed. Libros para la Educación, La Habana, 1979.
- 154- ----- IV Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de Educación, T 1, 1980.
- 155- ----- Pedagogía, Colectivo de autores; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1984, 544 pp.
- 156- ----- Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de Educación, nro. 8, T 1, 2 y 3; La Habana, 1984.
- 157- ----- Documento para la aplicación experimental de la estructura de dirección municipal en el curso escolar 1988-1989, La Habana, 1988. (Impresión ligera)
- 158- ----- Lineamientos para el trabajo en la escuela multigrada durante el curso escolar 1993-1994, La Habana, 1993. (Material impreso)
- 159- ----- R/M 95/94 "Trabajo Metodológico", documentos, La Habana, 1994.
- 160- ----- La dirección del trabajo en la escuela, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1993. (folleto)
- 161- ----- Indicación del Jefe de OTS provincial de Pinar del Río al Director Municipal de Educación de San Cristóbal sobre clasificación e incremento de cargos docentes (directores zonales), 7 abril 1995.
- 162- ----- Recomendaciones para el director zonal, La Habana, 1997. (Material impreso).
- 163- ----- Nuevo sistema de trabajo del MINED, 1997. (Material impreso)
- 164- ----- Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el MINED, La Habana, 1999.
- 165- ----- Orientaciones metodológicas para el proceso de planificación estratégica hasta el curso escolar



- 2003/2004, La Habana, 20 feb 2000.
- 166----- Decreto-Ley 196/1999 en Documentos rectores de la política de cuadros, MINED, La Habana, 2000.
- 167----- Carta Circular sobre precisiones para la aplicación del DL 196/99, Dirección de Cuadros, MINED, 11 julio 2000.
- 168----- Orientaciones metodológicas para el proceso de planificación estratégica hasta el curso escolar 2003/2004, MINED, La Habana, 20 febrero 2000.
- 169----- Proyección estratégica de la Ciencia y la Innovación en el MINED de la República de Cuba, (10ma. versión preliminar), ICCP, La Habana, 2000.
- 170----- FUNCIONES DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA, Folleto (impresión ligera), 2000.
- 171- ----- Estrategia de trabajo para el director municipal de educación, resumen gráfico de la intervención del Ministro de Educación en la Reunión Nacional Preparatoria del curso escolar 2002-2003, 9 mayo 2002.
- 172-MINTRAB Planeación Estratégica para el período 2003-2005, (sin casa editora), 2002, 23 pp. (Folleto)
- 173-MIRANDA, JESUS Una estrategia para atender el proceso educativo de la Matemática: la integración entre el departamento de Matemática del ISP y el departamento de Ciencias Exactas de Preuniversitario", tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ICCP, MINED, La Habana, 2003.
- 174-MIRANDA VALDÉS. LEONEL Determinación de criterios para seleccionar y preparar a los directores zonales del municipio de Viñales, Trabajo de Curso Año Sabático, ISP Pinar del Río, 1998.
- 175-MORENO PÉREZ, CARLOS M La conducta del directivo y los recursos humanos, Material de estudio, Curso Gerencia CIMEX, 2002. (Impresión ligera).
- 176-MUGUERCIA MUGUERCIA, PEDRO Teoría general de la dirección socialista, MES, La Habana, 1982.
- 177-MUJICA APPIANI, EVELYN Enlaces rural: el microcentro como espacio de desarrollo profesional docente en el contexto de la educación rural. Un estudio etnográfico; Ponencia IED18, Pedagogía'03, Palacio de Convenciones, La Habana, 2003.
- 178-MUSSET, ALAIN América Central y del Sur; en "El Estado del Mundo, 1998"; Ed. AKAL SA., Barcelona, 1997. (pág 440).
- 179-NAULT, T L'enseignement et la gestion de la classe; Ed. Les Editions Logique, Montreal, Canadá, 1997.
- 180-NOER, DAVID M El cambio en las organizaciones. Una regla para el cambio personal y empresarial, Ed. Prentice Hall, New York, 1999, 169 pp.
- 181-OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Instrucciones para la confección de la base cartográfica para la actualización del marco muestral maestro (folleto), Dirección de Arquitectura Urbanística, La Habana, 1998. (14 pp).
- 182-OHSAKO, T. Policy goals and objectives in cultural education; en CESO, No. XLIV (pág 53-78), UNESCO, 1996.
- 183-OMAROV, AM Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad, T I y II; Editorial Orbe, La Habana, 1977.
- 184-ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL Colectivo de autores; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1990.
- 185-ORTEGA ESTRADA, FEDERICO Factores asociados con la dirección eficaz en la escuela primaria, en Reporte de Investigación Educativa, Artículo fotocopiado, Ciudad de México, 1993, pág 96.
- 186-ORTIZ, FIDEL Alta Gerencia Educacional, curso de postgrado, ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río, 1997.
- 187-PARLAMENTO DE CATALUÑA El sistema de trabajo y de decisión, en <http://www.gencat.es/parlam/csist.htm>, España, 2001.



- 188-PAVEZ SALAZAR, ALEJANDRO A La gestión del conocimiento en las organizaciones, Ed. UT Federico Santa María, España. 2002.(Artículo, Impresión ligera)
- 189-PEDAGOGÍA Colectivo de autores, ACP de URSS y RDA, Ed Libros para la Educación, La Habana, 1981.
- 190-PEREDA RUIZ, JUSTO LUIS Sociología de la Educación, ISP "Rafael Ma. de Mendive" Pinar del Río, 2000.  
(Impresión ligera)
- 191-PÉREZ GARCÍA, AGUEDA MAYRA El Entrenamiento Metodológico conjunto. Vía para la profesionalización de los jefes de departamento en Secundaria Básica, tesis en opción al grado científico de doctora en ciencias pedagógicas, ICCP, La Habana, 2002.
- 192-PÉREZ FIGUEIRAS, ELFIO Estudio del desarrollo histórico de la Inspección Escolar en Cuba; tesis en opción al título de Máster; IPLAC, La Habana, 1998.
- 193-PÉREZ GONZÁLEZ, JOSÉ CARLOS Dirección Estratégica en centros educacionales, Curso 22, Pedagogía 2003, Palacio de Convenciones, IPLAC, La Habana, 2003.
- 194-PETERSEN Y PLOWMAN Organización y dirección de empresas; Ed. Uteha, Ciudad México, 1991.
- 195-POZNER DE WEINBERG, PILAR El Directivo como gestor de aprendizajes escolares; Ed. Aique SA, Buenos Aires, 1998.
- 196-PROBLEMAS ACTUALES DE LA PEDAGOGÍA Colectivo de autores, ICCP, 2000.
- 197-PROGRAMA PARA LA VIDA Familia, escuela, comunidad, Ed. UNICEF, (sin fecha ni lugar de edición), Plegable. 1998
- 198-PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR Y DEL DOCENTE, VÍAS PARA SU PERFECCIONAMIENTO", Marco Teórico y Evolución histórica del concepto Alberto Valle Lima [et al.], ICCP, MINED, La Habana, 2001; (documento de trabajo), 27 pp.
- 199-PSICOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD Fernando González Rey [et al.], Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1984, 228. Pp.
- 200-RAMOS SUYO, JUAN A Sociología de la Comunicación e Información, Ed. Pablo de la Torriente, La Habana, 1989. (92 pp).
- 201-REPÚBLICA DEL ECUADOR Ley de Educación, (Impresión Ligera), 1993.
- 202-REYES PIÑA, OLGA L Los desafíos de la dirección educacional a la luz de las transformaciones de la educación cubana, Pedagogía 2003, Palacios de Convenciones, La Habana, 2003. (Conferencia)
- 203-RICO, PILAR Proyecto de escuela primaria (PRIMERA VERSIÓN), Informe de Investigación, ICCP, 1997.
- 204-RIVERA HERNÁNDEZ, ELENA Algunas vías para la dirección de una zona de escuelas multigradas, Ponencia IED173, Pedagogía'03, Palacio de Convenciones, La Habana, 2003.
- 205-RODRÍGUEZ FLORES, MARÍA EUGENIA Modelo de intervención para las reuniones del colectivo pedagógico como vía para promover su transformación, Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Pedagógicas, LA Habana, 1998.
- 206-ROMERO RÍOS, FRANCISCO Problemas sociales de la ciencia, Conferencias, ISP Rafael Ma. de Mendive, 2000, (Impresión ligera).
- 207- ----- Filosofía de la Educación, Conferencias, curso Doctorado curricular, ISP Rafael Ma. de Mendive, Pinar del Río, 2000. (Impresión ligera).
- 208-ROSENTAL, M Diccionario Filosófico /M. Rosental, P. Iudín; Ed. Política, La Habana, 1981.
- 209-RUBINSTEIN, S. L. Principios de Psicología General, Ed. Revolucionaria, La Habana, 1972.
- 210-RUIZ AGUILERA, ARIEL Metodología de la Investigación Educacional, Ed Grifos, Chapecó, Brasil, 1998.
- 211- ----- Metodología de la Investigación Educacional, Doctoral Grupal, ISP Pinar del Río, 2001-2002. Conferencias.
- 212-RUL i GARGALLO, JESÚS El Projecte de gestió del centre educatiu, Departament d'Ensenyament, Generalitat

- Catalunya, 1995.
- 213- SAMOURA, KARIFA Diseño de un modelo sistémico de dirección científica y metodológica de la educación física y el deporte". Tesis presentada en opción del grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba, 1999.
- 214-SAN FABIÁN, J. L. La dirección pedagógica en los centros escolares: su contexto organizacional/ J.L. San Fabián y F.M. Gago, en "Organización Escolar: Nuevas aportaciones"; Ed. PPU, Barcelona, 1993, págs 579-594.
- 215-SÁNCHEZ CARMONA, PEDRO La dirección participativa. Una vía para elevar la calidad del proceso directivo en Educación, tesis en opción al título de Máster; IPLAC, La Habana, 1999.
- 216----- Alta Gerencia Educacional; IPLAC, La Habana, 1996 (Folleto, impresión ligera). 11 pp.
- 217-SAVIN, N.V. El colectivo pedagógico es un colectivo de educadores, en PEDAGOGÍA (p 301-302); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1972.
- 218-SCOTT, W R Organizations: rational, natural and open systems; Ed. Prentice Hall, New Jersey, USA, 1991.
- 219-SELECCIÓN DE TEMAS PSICO-PEDAGÓGICOS Equipo de Investigación de Primaria del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2000, 154, pp
- 220-SERGIOVANNI, T J. The science of administration in Educational Governance and Administration (pág 129-139), Ed. Prentice, New Jersey, USA, 1997.
- 221-SIERRA SALCEDO, REGLA A Modelo Pedagógico; consideraciones generales, en revista VARONA, ISP Enrique José Varona. Nro 24/1997 ene-jun, La Habana, 1997.
- 222-SMITH, J. Una concepción pedagógica y educativa de liderazgo escolar, en ESCUDERO JM y GONZÁLEZ MT, Profesores y escuela; Ed. Pedagógicas, Madrid, 1994.
- 223-SIROTNIK, K.A. La escuela como centro del cambio (pág 139-170); Ed. Pedagógica, Madrid, 1994.
- 224-STEPANIN, LEV M Aspectos fundamentales de la pedagogía, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1974, 51 pp.
- 225-TENDENCIAS PEDAGÓGICAS CONTEMPORÁNEAS Colectivo de autores, CEPES, Univ. De La Habana, La Habana, 1995.
- 226-tesis SOBRE POLÍTICA EDUCACIONAL Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 1975.
- 227-TRANSFORMANDO NUESTRA ESCUELA RURAL, PROYECTO ESCOLAR Roberto Esquivel López [et al.], (México), Ponencia IED28, Pedagogía '03, Palacios de Convenciones, La Habana, 2003.
- 228-TURNER MARTÍ, LIDIA ¿Cómo ampliar la comunicación en los niños de las zonas rurales? /Lidia Turner y Josefina López; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1988. (63 pp).
- 229-UGALDE CRESPO, LUIS Directores y jefes de ciclo zonales: ¿una estructura de dirección eficaz?; Primer taller Internacional sobre transformaciones de la educación primaria; Univ. Cienfuegos, 1996. (Ponencia).
- 230- ----- La comunicación de los niños serranos a través de lecturas extraclases; 5to. Simposio Internacional de Comunicación Social, Santiago de Cuba, 1997 (Ponencia).
- 231- ----- Incidencias de la aplicación de la estructura de dirección de directores zonales-jefes de ciclos en las zonas serranas en San Cristóbal; Taller de Supervisión Educativa, ISP Enrique José Varona, La Habana, 1998. (Ponencia).
- 232- ----- La eficiencia de la estructura de dirección de base en la enseñanza primaria en el sector serrano; Primer Taller Nacional de Ciencias de la Educación, ISP Enrique José Varona, La Habana, 1998. (Ponencia).
- 233- ----- Entrevistas a educadores latinoamericanos de Ecuador, Colombia y Brasil, Curso Maestría IPLAC, La Habana, 1999.

- 234----- La evaluación de la supervisión educativa /Luis Ugalde Crespo, Odalys Fuentes  
Sordo, en revista VARONA, número 29, jul-dic 1999, pág. 24.
- 235----- La ruralidad serrana, ¿un marco condicionante para la dirección escolar? (Artículo),  
ISP Rafael Ma. de Mendive, Pinar del Río, 2000.
- 236----- Organización Escolar y contextualización de la dirección en una zona educacional,  
nuevos retos pedagógicos (Artículo), ISP Rafael Ma. de Mendive, Pinar del Río, 2000.
- 237----- Consideraciones acerca de la dirección de la actividad educacional como una  
necesidad social, (Artículo), ISP Rafael Ma. de Mendive, Pinar del Río, 2000.
- 238----- Hacia un modelo de director escolar zonal serrano, tesis en opción al título de master  
en educación, IPLAC, La Habana, 2001.
- 239----- ¿Principios o leyes de la Pedagogía?, Grupo Doctorado Grupal Pinar del Río, ICCP,  
2001, (Folleto, impresión ligera)
- 240----- La escuela rural y serrana. Apuntes para la organización y desarrollo del proceso  
educativo, 2da Reunión Metodológica Provincial para dirigentes de la Educación Primaria, ISP "Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2002. (folleto, impresión ligera).
- 241----- ¿Qué es una institución social?, material de estudio-trabajo para el curso de  
Sociología de la Educación, Grupo Doctorado Grupal. ISP "Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2002.
- 242----- ¿Qué se asume por premisa científica?, material de estudio-trabajo para el curso  
de Filosofía de la Educación, , Grupo Doctorado Grupal, ISP "Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2002.
- 243----- La influencia del entorno serrano en la actividad educacional, material de estudio para  
el programa "Talleres Serranos", 3er año de la carrera de Licenciatura en Educación Primaria, ISP "Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2003.
- 244----- La evolución histórica del desarrollo serrano en Pinar del Río, material de estudio  
para el programa "Talleres Serranos", 3er Año de la carrera de Licenciatura en Educación Primaria, ISP  
"Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2003.
- 245----- Características de las zonas de dirección educacional serranas en Pinar del Río,  
material de estudio para el programa "Talleres Serranos", 3er. Año de la carrera de Licenciatura en  
Educación Primaria, ISP "Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2003.
- 246----- Las características de escolar serrano, material de estudio para el programa  
"Talleres Serranos", 3er Año de la carrera de Licenciatura en Educación Primaria, ISP "Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2003.
- 247----- Bosquejo histórico de la evolución de la organización y dirección escolar en las zonas  
serranas pinareñas, material de estudio para el programa "Talleres Serranos", 3er año de la carrera de  
Licenciatura en Educación Primaria, ISP "Rafael M<sup>a</sup> de Mendive", Pinar del Río, 2003.
- 248----- Consideraciones para la construcción de un modelo de director educacional zonal serrano Pedagogía 2003, La Habana, (ponencia).
- 249-UNIVERSIDAD DE MURCIA El proceso de Investigación Pedagógica Experimental; Ed. UM, 1996. (15 pp).  
Impresión ligera.
- 250-VALERA ALFONSO, ORLANDO Problemas actuales de la Pedagogía y la Psicología contemporáneas, Editemas

- AVC, Bogotá, Colombia, 1998.
- 251- ----- El debate teórico en torno a la Pedagogía, Ed. Magisterio, Bogotá, Colombia, 2000, 80 pp.
- 252- ----- Curso de Pedagogía, Doctorado Grupal, ISP Pinar del Río, ICCP, 2000.
- 253-VALLE LIMA, ALBERTO La Dirección en Educación. Apuntes. ICCP, 2001. (Impresión ligera).
- 254- ----- El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su perfeccionamiento. marco teórico./Alberto Valle Lima y otros, Informe de Investigación, ICCP, MINED, La Habana, 2002, pág 1.
- 255- ----- "Maestro. Perspectivas y Retos" , ICCP, La Habana, 2000
- 256- ----- Principios de la dirección, material impreso, ICCP, 2002. 2 pp.
- 257-VARELA HERNÁNDEZ, MIGUEL E. La estabilidad de los maestros y profesores en las zonas de montaña del Plan Turquino Manatí de la República de Cuba; tesis en opción al título de Máster; IPLAC, La Habana, 1998.
- 258-VENGUER, L A La relación entre Educación y Desarrollo, en Superación para profesores de Psicología (p.130); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1975.
- 259-VIGOTSKY L S Obras Completas,. T 5; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1995.
- 260-VORONOV, A.A. La investigación de operaciones y las tareas de dirección; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1980, Capítulo I.
- 261-ZANLEONI TORRES, LUIS G Organizar el sistema de trabajo metodológico en una dirección zonal: reto del director zonal, MINED, 1996.
- 262- ----- Conceptualización actual de la escuela rural o de montaña en Cuba (Informe); MINED, La Habana, 1996.

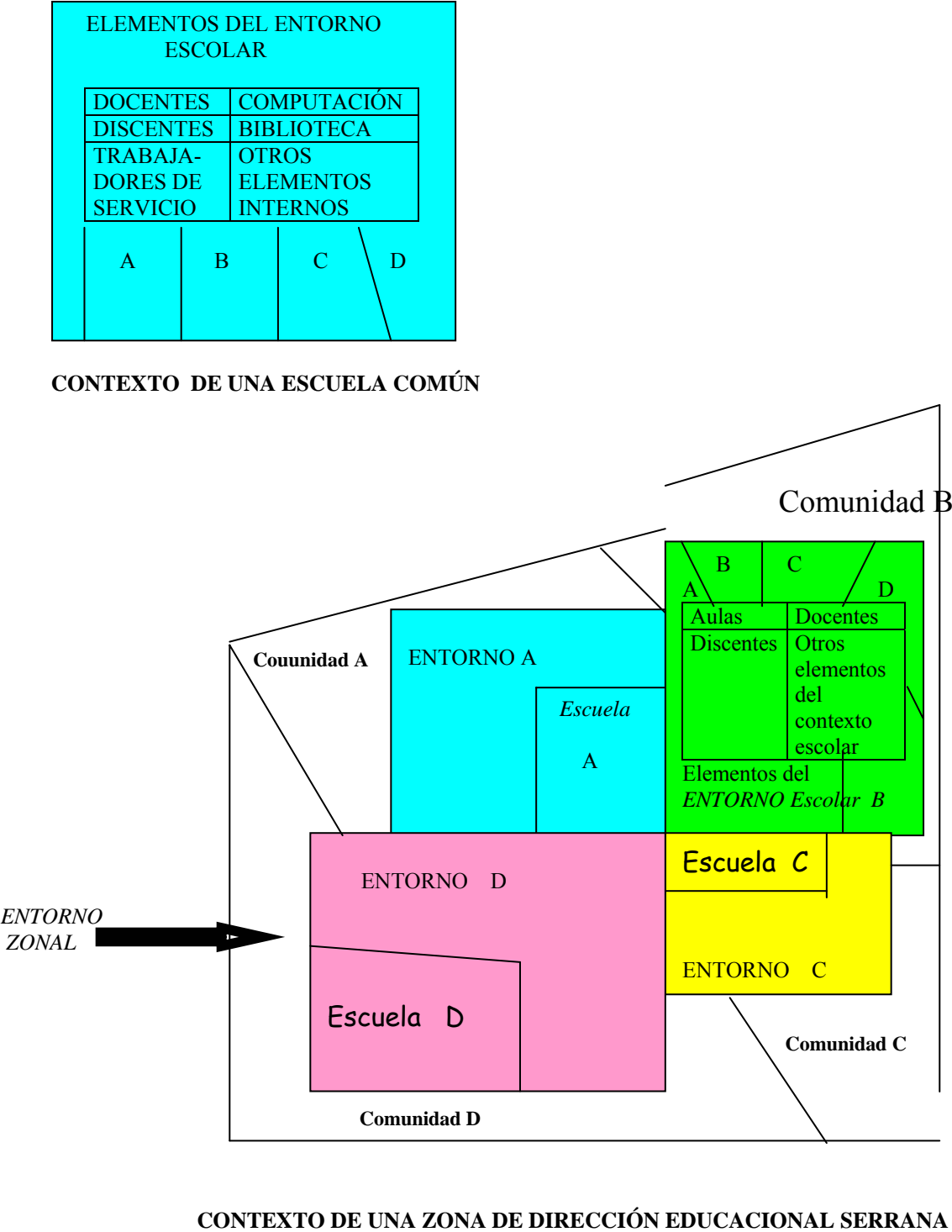
## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- 1-ADDINE FERNÁNDEZ, FÁTIMA Diseño y desarrollo curriculares, IPLAC, La Habana, 1999. (Material base de curso de Maestría), Impresión ligera.
- 2-ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS La educación para la vida, Ed. Academia, 1995, La Habana.
- 3- BLUMBERG, A. School administration as a craft; Ed. Allyn y Bacon, Boston, 1989. (En inglés).
- 4-CASTRO RUZ, FIDEL La historia me absolverá, Ed. DOR, Comité Central del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 1973, 109 pp.
- 5- CHÁVEZ RODRÍGUEZ, JUSTO Del ideario pedagógico de José de la Luz y Caballero (1800-1862), Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1992, 175 pp.
- 6-COLL, CÉSAR Psicología y currículum; Ed. Paidós, Barcelona, 1995, pp. 27-28.
- 7-CORRALES, DIOSDADO Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela/ Diosdado Corrales y Celia Pérez; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1978.
- 8-DAVYDOV, VV Tipos de generalización en la enseñanza; Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1982.
- 9-EL TRABAJO METODOLÓGICO EN LA ESCUELA DE E.G.P.L. Mercedes López (et al.); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1980.
- 10-FARIÑAS LEÓN, GLORIA Maestro: una estrategia para la enseñanza; Ed. Academia, La Habana, 1997.
- 11-FERRER LA GUARDIA, FRANCISCO La Escuela Moderna, Tusquets Editor, Barcelona, 1976, 266 pp.
- 12-FRIEDRICH, WALTER Metodología de la Investigación Social Marxista-leninista, Ed. Ciencias Sociales, 1988
- 13-GARCÍA OJEDA, MAGALY El trabajo metodológico en la Educación General Politécnica y Laboral, E. Pueblo y Educación, La Habana, 1980.
- 14-GARCÍA SCHWERERT, PABLO Motivación hacia el trabajo y necesidades, Ed. Científico-Técnica, La Habana, 1981. (72 pp)
- 15-GÓMEZ-GRANELL, CARMEN ¿De qué hablamos cuando hablamos de constructivismo?/Carmen Gómez-Granell y César Coll, en Cuadernos de Pedagogía, ene 1994, Ed. Fontalba, Barcelona, pág 7.
- 16-HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, ROSA C Estado actual de la escuela rural en Cuba: reformas de que está

- necesitada; tesis en opción del título de Doctora en Pedagogía, Univ. La Habana, 1945.
- 17-HERZBERG, F. *Motivation to work*; Ed. John Wiley and Sons, New York, 1961.
- 18-LABARRERE SARDUY, ALBERTO *Aprendizaje...¿qué le oculta la enseñanza?*, en revista S XXI, Ciudad México, nro. 7, mayo- ago 1997.
- 19- LIBRO DE TRABAJO DEL SOCIÓLOGO Colectivo de Autores, Academia de Ciencias de la URSS; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1988.
- 20-MAKARENKO, A *Problemas de la educación escolar*, Ed. Progreso, Moscú, 1982, 205 pp.
- 21-MALO RENDIN, RINA *Estudio socio-pedagógico de la comunidad rural*; tesis en opción del título de Doctora en Pedagogía, Univ. La Habana, La Habana, 1945
- 22-MARTÍ, JOSÉ *Obras Completas*, T 8, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1972.
- 23- ----- Ibidem, T 22, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1972.
- 24-MEDIDAS A ADOPTAR PARA MEJORAR EL TRABAJO METODOLÓGICO DE LA ESCUELA RURAL MULTÍGRADA Equipo Técnico Provincial de la enseñanza primaria de Las Villas, 1er. Congreso Nacional de Educación y Cultura, La Habana, 1971.
- 25-MELIÁN FERNÁNDEZ, CARMEN *Escuela rural*, Tesis en opción al título de Doctora en Pedagogía, Univ. La Habana, 1959.
- 26-MINED *El Plan de Perfeccionamiento y desarrollo del Sistema Nacional de Educación de Cuba*, La Habana, 1976, (192 pp.).
- 27----- *Carta del Ministro de Educación al Director Provincial de Educación de Pinar del Río sobre la autorización para crear un contingente de maestros serranos*; La Habana, 23 mayo 1996.
- 28-MODELO DE ESCUELA POLITÉCNICA CUBANA: UNA REALIDAD María del Rosario Patiño (et al.); Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1996.
- 29-MORENO, VÍCTOR *El desempeño profesional pedagógico del profesor de secundaria básica de Veracruz*, tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas, ICCP, MINED, La Habana, 2003.
- 30-ORTIZ, FIDEL *Curso de Técnicas de Dirección*, ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río, 1991.
- 31-PÉREZ MIER, JOSÉ *El perfeccionamiento de la Educación Laboral de los estudiantes en los centros primarios*, Tesis en opción al título de Máster, IPLAC, La Habana, 1999.
- 32-POZO, J I *Teorías cognitivas del aprendizaje*; Ed. Morata, Madrid, 1995 (254 pp.).
- 33-PROBLEMAS TEÓRICOS DE LA PSICLOGÍA DE LA PERSONALIDAD E.V.Shorojova [et al.], Ed. Orbe, La Habana, 1989, 325 pp.
- 34-RODIONOV, MIJAIL *Pedagogía*, Conferencias, IPE Nacional, La Habana, 1973.
- 35-RODRÍGUEZ, LUIS *Conferencias de Psicología General*, ISP Rafael M<sup>a</sup> de Mendive, P del Río, 1980.
- 36-TECNOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE INDICADORES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE UN SISTEMA EDUCATIVO Héctor Valdés (et al.); IPLAC, Pedagogía 99, La Habana. (Impresión ligera).
- 37-TORRES CUEVAS, EDUARDO Félix Varela, los orígenes de la ciencia y con-ciencia cubanas, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1995, 427 pp.
- 38----- Obra de Félix Varela, investigación, compilación y notas /Eduardo Torres Cuevas, Jorge Ibarra, Mercedes García, T I, Ed. Política, La Habana, 1991, 360 pp.
- 39-UGALDE CRESPO LUIS *Curiosidades geográficas de Guaniguanico*. Folleto de lecturas extraclase, Fórum Provincial de Ciencia y Técnica Provincial, Pinar del Río, 2002 (Premio).
- 40-VALERA ALFONSO, ORLANDO *Las corrientes de la Psicología contemporánea*, (folleto), ICCP, La Habana, 1997.
- 41----- *Psicología Educacional*, Doctorado Grupal, ISP Pinar del Río, 2001-2002. Conferencias.
- 42-VERON, JACQUES *La hipótesis de 9400 millones de habitantes en el 2050 confirma las perspectivas de la población mundial*, en *El Estado del Mundo 1998* (pág 44); Ed. Akal SA, Madrid, 1997.

**ANEXO Nº 1**

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CONTEXTO Y COMPOSICIÓN DE UNA ESCUELA Y UNA ZONA SERRANA.**



## ANEXO Nº 2

### CONTEXTO DE LA ACTIVIDAD EDUCACIONAL EN UNA ZONA DE DIRECCIÓN SERRANA

Indudablemente los componentes que intervienen en la estructura del universo de la actividad zonal serrana configuran una labor de dirección peculiar. A continuación reflejamos el modelo de universo de la actividad educacional zonal serrana construido:

<p>1- INSTITUCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Escuelas primarias (diferentes tipos)</li><li>-Componentes de la enseñanza prescolar (6to año de vida y núcleos de vías no formales -VNF-).</li><li>-Alumnos controlados por la educación especial.</li><li>-Centros o aulas de la Educación de Adultos.</li></ul> <p>2- MODALIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Orientación y preparación de la familia.</li><li>-Maestro ambulante</li><li>-Bibliotecarias circulantes en la zona.</li><li>-Logopedas y/o defectólogos para la zona.</li><li>-Promotores y ejecutores de VNF.</li></ul> <p>3- SERVICIOS SOCIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Grupo "Para la vida".</li><li>-Grupo coordinador de las VNF.</li><li>-Consejos de Escuelas.</li><li>-Escuela de padres.</li><li>-Comisiones de trabajo del Consejo Popular</li><li>-Actividades diversas con proyección comunitarias.</li><li>-Orientación, diagnóstico y seguimiento de niños con necesidades educativas especiales (NEE).</li><li>-Defectología, terapéutica de ayuda y/o apoyo.</li><li>-Médicos de familia.</li><li>-Programa para la Vida.</li><li>-Programa Educa a tu hijo.</li><li>-Programa de Educación Ambiental</li><li>-Programa de culturización y recreación audiovisual por TV y vídeo.</li><li>-Servicio de computación.</li><li>-Servicio de biblioteca.</li></ul> <p>4- RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Didácticos.</li><li>-Científico-técnicos.</li><li>-Físico-ambientales.</li></ul>	<p>VARIANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Pueden existir dos o más.</li><li>-Pueden existir una o más.</li><li>-Pueden existir uno o más.</li><li>-Pueden existir uno o más.</li><li>-Al nivel de zona y de las escuelas.</li><li>-Puede existir uno o ninguno.</li><li>-Puede existir una o ninguna.</li><li>-Puede existir uno o ninguno.</li><li>-Puede existir uno o más.</li><li>-Al nivel de zona.</li><li>-Al nivel de zona.</li><li>-Al nivel de cada escuela.</li><li>-Al nivel de cada escuela y/ o zona.</li><li>-Al nivel de zona.</li><li>-Al nivel de escuelas y zona.</li><li>-Al nivel de escuelas y zona.</li><li>-Al nivel de escuelas y zona.</li><li>-Al nivel de escuelas y zona.</li><li>-Al nivel de escuelas y zona.</li><li>-Al nivel de escuelas y zona.</li><li>-Al nivel de escuelas.</li><li>-Al nivel de escuelas.</li><li>-Puede existir o no al nivel de escuela o zona.</li><li>-Se requiere diseño curricular a nivel de zona y de cada escuela y aula.</li></ul>
---	--

<p>-Humanos-materiales.</p> <p>-Financiero-presupuestarios.</p> <p>-Funcionarios y reservas de cargos de dirección.</p> <p>5- SOPORTES PROFESIONALES:          -Formación, desarrollo, capacitación y superación de recursos humanos.          -Investigaciones científicas.              -Preparación metodológica y cultural general de docentes y cuadros o funcionarios.</p> <p>6- VÍAS DE EXTENSIÓN:          -Movimiento cultural y deportivo.</p> <p>-Trabajo en huertos, parcelas u otras fuentes de labor o servicios en la comunidad, incluida la participación en la zafra cafetalera.          -Trabajo comunitario de dimensión ambiental, de salud y de otro tipo (prevención social y orientación).          -Trabajo pioneril propio de la escuela o conjuntamente con la comunidad.          -Trabajo de formación vocacional.</p> <p>8-SISTEMA DE INTER-RELACIONES que establece:          a) <i>Con funcionarios de diferentes niveles jerárquicos</i>          b) <i>Con agentes de su entorno próximo:</i>            -Con el Consejo Popular.            -Con el Delegado del Poder Popular.            -Con la cooperativa campesina o la unidad básica de producción cooperativa.            -Con las organizaciones de masas y políticas de la zona.            -Con instalaciones culturales y deportivas.            -Con empresas y centros de trabajo.            -Con el médico de la familia.            -Con el ingeniero forestal o agrícola de la cooperativa o empresa.            -Con los compañeros del Ejército Juvenil del Trabajo (EJT).</p>	<p>-Equipos de TV, vídeo, laboratorio, taller, computadoras (Pueden existir o no en las escuelas de la zona).          -A nivel de escuelas y/o zona.          -Pueden existir o no: profesor de EF, de Inglés, Computación, auxiliar pedagógica y otros trabajadores de servicio (al nivel de escuela o zona)          -Pueden administrarse al nivel de zona o no. Puede existir oficina administrativa o no. Pueden existir o no albergues y comedores para trabajadores al nivel de zona y/o escuelas.          -Pueden existir actualmente ninguno u un jefe de ciclo que cumple funciones zonales. Pueden existir o no, compañeros designados como reservas de cargos de dirección. Pueden existir o no docentes integrados en grupos de apoyo al trabajo metodológico de la zona.</p> <p>-Al nivel zonal y de escuelas.</p> <p>-Al nivel de zona y escuelas.          -Al nivel de zona y escuelas.</p> <p>-En dependencia de matrícula y recursos materiales. También en dependencia del apoyo que puedan brindar técnicos de Cultura y Deportes.          -En dependencia de las condiciones de cada escuela y las actividades económicas de la zona.</p> <p>-Proyecciones en dependencia de las características y necesidades de cada zona y de cada escuela.          -Al nivel de cada escuela y zona.</p> <p>-Al nivel de cada escuela</p> <p>-Al nivel de zona</p> <p>-Al nivel de zona          -Al nivel de escuelas y zona          -Al nivel de escuelas y zona</p>
---	---



<p>.Con las familias.</p> <p>.Con líderes informales de la comunidad</p> <p>.Con personalidades reconocidas en el contexto comunitario.</p> <p>c) <i>Entre docentes y alumnos de las escuelas de la zona:</i></p> <p>.<i>Grupos de trabajo de docentes en general, por ciclos o grados.</i></p> <p>.<i>Grupos de alumnos para desarrollar determinadas actividades.</i></p> <p>.<i>Entre docentes.</i></p> <p>.<i>Entre alumnos.</i></p> <p>.<i>Entre docentes y familias.</i></p> <p>.<i>Entre docentes y agentes comunitarios.</i></p> <p>.<i>Entre docentes y líderes informales de la comunidad.</i></p> <p>.<i>Entre docentes y especialistas de otras esferas en la zona (técnicos, profesionales).</i></p> <p>.<i>Entre docentes y responsables de unidades de producción y servicios.</i></p> <p>.<i>Entre docentes y dirigentes políticos y miembros de órganos estatales.</i></p>	<p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y de zona, por grados, por ciclos, o en general.</p> <p>-Al nivel de escuela y zonal.</p> <p>-Por grados o ciclo, o general</p> <p>-Por grados o ciclos, o general.</p> <p>-General o por grado o ciclos</p> <p>-Por grados, ciclos o general.</p> <p>-Por grados, ciclos o general.</p> <p>-Por grados o ciclos o general.</p> <p>-Por grados o ciclos o general.</p> <p>-Por grados o ciclos o general.</p> <p>-Por grados, ciclos o general.</p>
---	--

## ANEXO Nº 2

### CONTEXTO DE LA ACTIVIDAD EDUCACIONAL EN UNA ZONA DE DIRECCIÓN SERRANA

Indudablemente los componentes que intervienen en la estructura del universo de la actividad zonal serrana configuran una labor de dirección peculiar. A continuación reflejamos el modelo de universo de la actividad educacional zonal serrana construido:

<p>1- INSTITUCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Escuelas primarias (diferentes tipos)</li><li>-Componentes de la enseñanza pres-colar (6to año de vida y núcleos de vías no formales -VNF-).</li><li>-Alumnos controlados por la educación especial.</li><li>-Centros o aulas de la Educación de Adultos.</li></ul> <p>2- MODALIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Orientación y preparación de la familia.</li><li>-Maestro ambulante</li><li>-Bibliotecarias circulantes en la zona.</li><li>-Logopedas y/o defectólogos para la zona.</li><li>-Promotores y ejecutores de VNF.</li></ul> <p>3- SERVICIOS SOCIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Grupo "Para la vida".</li><li>-Grupo coordinador de las VNF.</li><li>-Consejos de Escuelas.</li><li>-Escuela de padres.</li><li>-Comisiones de trabajo del Consejo Popular</li></ul>	<p>VARIANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Pueden existir dos o más.</li><li>-Pueden existir una o más.</li> <li>-Pueden existir uno o más.</li> <li>-Pueden existir uno o más.</li> <li>-Al nivel de zona y de las escuelas.</li><li>-Puede existir uno o ninguno.</li><li>-Puede existir una o ninguna.</li><li>-Puede existir uno o ninguno.</li> <li>-Puede existir uno o más.</li> <li>-Al nivel de zona.</li><li>-Al nivel de zona.</li><li>-Al nivel de cada escuela.</li><li>-Al nivel de cada escuela y/ o zona.</li></ul>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actividades diversas con proyección comunitarias.</li> <li>-Orientación, diagnóstico y seguimiento de niños con necesidades educativas especiales (NEE).</li> <li>-Defectología, terapéutica de ayuda y/o apoyo.</li> <li>-Médicos de familia. <ul style="list-style-type: none"> <li>-Programa para la Vida.</li> </ul> </li> <li>-Programa Educa a tu hijo.</li> <li>-Programa de Educación Ambiental</li> <li>-Programa de culturización y recreación audiovisual por TV y vídeo.</li> <li>-Servicio de computación.</li> <li>-Servicio de biblioteca.</li> </ul> <p>4- RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Didácticos.</li> </ul> <p>-Científico-técnicos.</p> <p>-Físico-ambientales.</p> <p>-Humanos-materiales.</p> <p>-Financiero-presupuestarios.</p> <p>-Funcionarios y reservas de cargos de dirección.</p> <p>5- SOPORTES PROFESIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación, desarrollo, capacitación y superación de recursos humanos.</li> <li>-Investigaciones científicas. <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparación metodológica y cultural general de docentes y cuadros o funcionarios.</li> </ul> </li> </ul> <p>6- VÍAS DE EXTENSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Movimiento cultural y deportivo.</li> </ul> <p>-Trabajo en huertos, parcelas u otras fuentes de labor o servicios en la comunidad, incluida la participación en la zafra cafetalera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo comunitario de dimensión ambiental, de salud y de otro tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Al nivel de zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas y zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas y zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas y zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas y zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas.</li> <li>-Al nivel de escuelas y zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas y zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas y zona.</li> <li>-Al nivel de escuelas.</li> <li>-Al nivel de escuelas.</li> <li>-Puede existir o no al nivel de escuela o zona.</li> <li>-Se requiere diseño curricular a nivel de zona y de cada escuela y aula.</li> <li>-Equipos de TV, vídeo, laboratorio, taller, computadoras (Pueden existir o no en las escuelas de la zona).</li> <li>-A nivel de escuelas y/o zona.</li> <li>-Pueden existir o no: profesor de EF, de Inglés, Computación, auxiliar pedagógica y otros trabajadores de servicio (al nivel de escuela o zona)</li> <li>-Pueden administrarse al nivel de zona o no. Puede existir oficina administrativa o no. Pueden existir o no albergues y comedores para trabajadores al nivel de zona y/o escuelas.</li> <li>-Pueden existir actualmente ninguno u un jefe de ciclo que cumple funciones zonales. Pueden existir o no, compañeros designados como reservas de cargos de dirección. Pueden existir o no docentes integrados en grupos de apoyo al trabajo metodológico de la zona.</li> <li>-Al nivel zonal y de escuelas.</li> <li>-Al nivel de zona y escuelas.</li> <li>-Al nivel de zona y escuelas.</li> <li>-En dependencia de matrícula y recursos materiales. También en dependencia del apoyo que puedan brindar técnicos de Cultura y Deportes.</li> <li>-En dependencia de las condiciones de</li> </ul>
---	---

<p>(prevención social y orientación).          -Trabajo pioneril propio de la escuela o conjuntamente con la comunidad.          -Trabajo de formación vocacional.</p> <p><b>8-SISTEMA DE INTER-RELACIONES</b>          que establece:</p> <p>a) <i>Con funcionarios de diferentes niveles jerárquicos</i></p> <p>b) <i>Con agentes de su entorno próximo:</i>          .Con el Consejo Popular.          .Con el Delegado del Poder Popular.          .Con la cooperativa campesina o la unidad básica de producción coope-rativa.          .Con las organizaciones de masas y políticas de la zona.          .Con instalaciones culturales y depor-tivas.          .Con empresas y centros de trabajo.          .Con el médico de la familia.          .Con el ingeniero forestal o agrícola de la cooperativa o empresa.          .Con los compañeros del Ejército Juve-nil del Trabajo (EJT).          .Con las familias.          .Con líderes informales de la comunidad          .Con personalidades reconocidas en el contexto comunitario.</p> <p>c) <i>Entre docentes y alumnos de las escuelas de la zona:</i>          .<i>Grupos de trabajo de docentes en general, por ciclos o grados.</i>            .<i>Grupos de alumnos para desarro-llar determinadas actividades.</i>          .<i>Entre docentes.</i>          .<i>Entre alumnos.</i>          .<i>Entre docentes y familias.</i>          .<i>Entre docentes y agentes comunita-rios.</i>          .<i>Entre docentes y líderes informales de la comunidad.</i>          .<i>Entre docentes y especialistas de otras esferas en la zona (técnicos, profesionales).</i>          .<i>Entre docentes y responsables de unidades de producción y servicios.</i>          .<i>Entre docentes y dirigentes políticos y miembros de órganos estatales.</i></p>	<p>cada escuela y las actividades económicas de la zona.</p> <p>-Proyecciones en dependencia de las características y necesidades de cada zona y de cada escuela.          -Al nivel de cada escuela y zona.</p> <p>-Al nivel de cada escuela</p> <p>-Al nivel de zona</p> <p>-Al nivel de zona          -Al nivel de escuelas y zona          -Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona          -Al nivel de escuelas y zona          -Al nivel de escuelas y zona          -Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y zona          -Al nivel de escuelas y zona</p> <p>-Al nivel de escuelas y de zona, por grados, por ciclos, o en general.</p> <p>-Al nivel de escuela y zonal.</p> <p>-Por grados o ciclo, o general          -Por grados o ciclos, o general.          -General o por grado o ciclos</p> <p>-Por grados, ciclos o general.</p> <p>-Por grados, ciclos o general.</p> <p>-Por grados o ciclos o general.</p>
---	--

	-Por grados o ciclos o general.  -Por grados, ciclos o general.
--	---

#### ANEXO N° 4

#### ENCUESTA A DIRECTORES EDUCACIONALES ZONALES SERRANOS

Compañero director: Se está realizando un estudio para perfeccionar el sistema de trabajo de tu labor en la conducción de la zona, por eso solicitamos tu valiosa colaboración. Por favor, responde con la mayor veracidad y amplitud posibles. Agradecemos de antemano tu colaboración y te ratificamos el carácter anónimo que tendrá la información que proporcionas.

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada pregunta y responde de acuerdo con las indicaciones que se especifican, marcando con una X.

#### CUESTIONARIO

##### 1.- Datos sobre la institución que dirige:

Zona donde se encuentra ubicada:

☐ Rural llano-montaña      ☐ Montaña  
☐ Otra      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Tipo de institución por régimen de estudio:

☐ Sesión única      ☐ Doble sesión  
☐ Doble sesión parcial      ☐ Doble sesión con alternativas

Especificar cantidad de escuelas en la zona:

2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 ó más \_\_\_\_\_

De ellas, cuántas son:

☐ Graduadas      ☐ Semigraduadas      ☐ Multígradas

d) Cantidad total de docentes que tiene la zona: (Escribir la cifra)

6-7 \_\_\_\_\_ 8-9 \_\_\_\_\_ 10-11 \_\_\_\_\_ 12-15 \_\_\_\_\_ más de 15 \_\_\_\_\_

- Marcar con una X si tiene: Bibliotecaria \_\_\_\_\_ Prof de EF \_\_\_\_\_ Prof de Inglés \_\_\_\_\_ J'C \_\_\_\_\_

Tipo de enseñanza bajo su responsabilidad:

☐ -Prescolar      ☐ Especial      ☐ Adultos  
☐ Vías no formales      ☐ Secundaria Básica      ☐ Técnica y Profesional  
☐ Círculo Infantil      ☐ Preuniversitario  
☐ 6to. Año de vida      ☐ Primaria

##### 2.- Datos personales:

Tipo de título que posee:

☐ Maestro Primario      ☐ Licenciado en Educación

Otros tipos de título universitario: \_\_\_\_\_

Sistema de formación del que proviene:

☐ Escuela Formadora de Maestros Primarios  
☐ Instituto Superior Pedagógico  
☐ Destacamento Pedagógico

Otros sistemas de formación: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en general en el nivel de enseñanza (primario):

☐ 1 a 5 años ☐ 6 a 10 años ☐ 11 a 15 años ☐ 15 a 20 años ☐ 21 a 25 años

☐ 26 a 30 años ☐ 31 ó más años

-¿Tiene experiencia en las demás enseñanzas de atiende? SI ☐ NO ☐

-Si responde sí, diga

cuáles: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como director:

☐ 1 a 5 años ☐ 6 a 10 años ☐ 11 a 15 años ☐ 16 a 20 años ☐ 21 a 25 años

☐ 26 a 30 años ☐ 31 ó más años

Años de trabajo en la zona en cualquier función (maestro o dirigente):

☐ 1 a 5 años ☐ 6 a 10 años ☐ 11 a 15 años ☐ 16 a 20 años ☐ 21 a 25 años

☐ 26 a 30 años ☐ 31 ó más años

Otras funciones de dirección que haya realizado a nivel de escuela o zona:

☐ Vicedirector o Subdirector ☐ Jefe de ciclo o departamento

☐ Jefe de claustro ☐ Administrador

Resultados de su trabajo en el último curso:

☐ Mal ☐ Regular ☐ Bien ☐ Muy Bien

Grados, años o ciclos en los que posee experiencia. Marca el más abarcador:

☐ 1ro.2do. ☐ 1er. Ciclo ☐ 7mo. ☐ 10mo.

☐ 2do.3ro. ☐ 2do. Ciclo ☐ 8vo. ☐ 11no.

☐ 3ro.4to. ☐ De 1ro. a 6to. ☐ 9no. ☐ 12mo.

☐ Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

Distancia de su lugar de residencia respecto de la zona de trabajo:

☐ Reside en la zona de trabajo

☐ Reside próximo a la zona de trabajo

☐ Reside distante de la zona de trabajo

☐ Reside muy distante de la zona de trabajo

-¿Considera Ud. que la zona necesita un albergue para maestros que residen distantes y muy distantes? SI ☐ NO ☐

- Especifique si Ud. está albergado en la zona de trabajo: SI ☐ NO ☐

- Especifique si la zona posee albergue: SI ☐ NO ☐

- ¿Ud. atiende también las condiciones de vida del albergue? SI ☐ NO ☐

- Especifique la cifra de docentes que viven albergados en la zona: \_\_\_\_\_

3.- El sistema de trabajo de la zona genera un sistema de trabajo para el director.

Seleccione la idea que a su consideración responde al concepto que tiene como tal (LEE Y ANALIZA primero todas las alternativas antes de responder):

☐ Es el funcionamiento articulado y coherente de los órganos técnicos y de dirección, para dar salida al trabajo en una etapa determinada.

☐ Es la secuencia de acciones que caracterizan la capacidad de dirección, enmarcadas en las etapas de análisis previo, desarrollo y análisis posterior.

☐ Es el conjunto de procedimientos y mecanismos instrumentados por el director, que transcurren en un tiempo determinado con carácter cíclico y de retroalimentación.

☐ Es el conjunto de actividades interrelacionadas y lógicamente estructuradas para la conducción exitosa del trabajo pedagógico en cumplimiento del fin y objetivos de la enseñanza.

☐ Es la delegación de responsabilidades a los miembros del Consejo de Dirección, a fin de dar salida a las prioridades de trabajo para la etapa, con su correspondiente control posterior.

\_\_\_\_Es el estilo que caracteriza a la gestión de dirección, de forma que se involucre a todo el colectivo en el logro del fin y objetivos de la institución.

4- ¿Se adecua el sistema de trabajo del MINED a las condiciones de la dirección escolar serrana? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

-Si respondió no, explique por qué:

5- ¿Se pueden aplicar las etapas del sistema de trabajo como están establecidas?

Siempre\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_

-Si respondió casi nunca o nunca, explique por qué:

6.- ¿Cuál es su grado de acuerdo / desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones para determinar los elementos que conforman su sistema de trabajo? Marque en la escala una opción para cada módulo de afirmaciones. Fíjate que son solamente 5 módulos:

Afirmaciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1-El sistema de trabajo del director está compuesto por: La organización escolar. La planificación y ejecución del trabajo metodológico. La estructura organizativa La aplicación del Entrenamiento Metodológico Conjunto. Las relaciones con la familia y la comunidad. La actividad técnico administrativa. El control de las diferentes actividades que se realizan en la escuela.				
2- El sistema de trabajo del director está compuesto por: La planificación del sistema de visitas. La planificación de las tareas. La estructura organizativa. Los órganos técnicos y de dirección. Las relaciones con los órganos estudiantiles La actividad técnico administrativa. Las actividades de preparación metodológica El control de las diferentes actividades que se realizan en la escuela.				
3-El sistema de trabajo del director está compuesto por: Los objetivos a lograr La estructura organizacional zonal				

La preparación para tu labor La dirección del proceso pedagógico La labor de formación de cuadros La superación continua La investigación sistemática Las funciones de dirección Las relaciones interpersonales				
4- El sistema de trabajo del director está compuesto por: La planificación y ejecución del trabajo metodológico. La estructura organizativa La aplicación del Entrenamiento Metodológico Conjunto. La actividad técnico administrativa. El trabajo político ideológico. Las relaciones con la familia y la comunidad. El control de las diferentes actividades que se realizan en la escuela.				
5-El sistema de trabajo del director está compuesto por: La planificación y ejecución del trabajo metodológico. La aplicación del Entrenamiento Metodológico Conjunto. Las actividades extra-docentes y extraescolares. La evaluación profesoral. Las acciones de superación e investigación. El control de las diferentes actividades que se realizan en la escuela. Las relaciones con la familia y la comunidad.				

7-Sobre la estructura de dirección de su zona, responda:

¿Satisface la necesidad funcional de la zona? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si respondió NO, diga por qué:

De los órganos de dirección y grupos orientados por el MINED ¿cuáles resultan inoperantes en una zona de dirección serrana?

\_\_\_ Consejo de Dirección

\_\_\_ Consejo Científico Asesor

\_\_\_ Cátedra de formación de valores

\_\_\_ Grupo coordinador del programa audiovisual

\_\_\_ Grupo asesor del movimiento de pioneros exploradores.

\_\_\_ Grupo coordinador para el trabajo de la OPJM

\_\_\_ Consejo de Escuela.

\_\_\_ Colectivo de Ciclo.

¿Por qué?

¿En su zona funciona el colectivo zonal como órgano de dirección y técnico? Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_



Si respondió no, diga por qué:

Hay jefe (s) de ciclo. Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Si lo hay, ¿también es zonal? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Existe un grupo de docentes como apoyo al trabajo metodológico? Sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_.

-Si existe, ¿este grupo de apoyo está liberado del trabajo directo del aula? Sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

8.- Sobre la base de la interrelación entre los elementos que integran el sistema de trabajo, se organiza la labor de dirección del director escolar. De los siguientes modelos organizativos seleccione el que crea más adecuado de acuerdo con su labor:

\_\_\_\_Partiendo de los resultados de las visitas a los docentes y del análisis de los resultados del trabajo en las reuniones se proyectan los objetivos fundamentales a alcanzar en la etapa siguiente, se diseñan estrategias, se desarrolla la preparación y luego se regula la ejecución. El control se realiza sobre la marcha de todas las actividades y acciones.

\_\_\_\_Partiendo del resumen o balance del trabajo metodológico (con problemas y prioridades para el mes siguiente), se derivan también las tareas estratégicas planificadas en la proyección anual, se ejecuta la secuencia de órganos técnicos y de dirección partiendo del consejo de dirección, se desarrolla el trabajo metodológico con los docentes, se materializa el trabajo preventivo y comunitario, se ejecuta la evaluación profesoral y se vuelve al inicio con carácter cíclico.

\_\_\_\_Partiendo del sistema de visita a los docentes y de los intercambios que se sostienen con ellos, se realizan las actividades metodológicas que se requiera para reorientar y mejorar el trabajo, se desarrollan las reuniones de análisis de los resultados alcanzados, se atienden las cuestiones administrativas relacionadas y se efectúa la planeación de la labor nuevamente cuando se reúnen en los órganos técnicos y de dirección.

\_\_\_\_Partiendo del sistema de reuniones y del control y supervisión al trabajo que realizan sistemáticamente, se apoyan en acciones de investigación necesarias, se toman medidas de contextualización (administrativas, de autopreparación, de intercambio), se realiza la preparación necesaria (sistema de actividades de superación, EMC a docentes, visitas a clases) y se cierra el ciclo con los análisis y el control. Las relaciones interpersonales están presentes en todo momento.

9- ¿Con qué frecuencia tiene en cuenta en su sistema de trabajo los aspectos siguientes? Marque una sola opción para cada aspecto.

Aspectos	Siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca
Las tareas planificadas en la proyección anual.				
Los resultados de los controles realizados durante la etapa.				
El fin y objetivos de la institución.				
Las prioridades de su zona y escuelas.				
Los documentos rectores, normativos y metodológicos.				
El diagnóstico de alumnos, docentes, familia y comunidad.				
La actualización de los planes individuales.				
La superación y preparación continua de los docentes				
Los criterios de familias y agentes				

comunitarios educativos				
Los resultados de experiencias pedagógicas e investigaciones.				

10- Evalúe el grado de afectación de los siguientes factores internos y externos en el funcionamiento de su sistema de trabajo marcando una opción en la escala ascendente del 0 (ninguna incidencia) al 5 (máxima incidencia).

Factores	0	1	2	3	4	5
Atención al público en momentos imprevistos.						
Inestabilidad de integrantes del colectivo de trabajo						
Insuficiente preparación psicopedagógica de docentes						
Insuficiente comprensión de las transformaciones						
Métodos y estilos de dirección inadecuados						
Fricciones en las relaciones de trabajo.						
Ejecución de tareas administrativas imposterables (incluye la solución de necesidades materiales no previstas).						
Tareas extraplan provenientes de niveles superiores.						
Poco margen de autoridad para tomar decisiones que considera necesarias						
Insuficiente nivel de flexibilidad par aplicar normativas						
Afectaciones de organizaciones e instituciones de la comunidad, sin coordinación previa.						
Reuniones planificadas por instancias superiores que implican salida de la zona.						
Actividades de superación sobre diversas cuestiones, realizadas por el nivel municipal cada mes						
Amplitud de la zona y dispersión de las escuelas						
Distancias a las diferentes escuelas combinado con carencia de medios para la transportación (propios o estatales)						
Cantidad de enseñanzas y docentes que le han subordinado						
Diversidad de indicaciones recibidas por diferentes funcionarios que incluyen diferentes niveles de dirección.						
Visitas de niveles superiores que no se insertan en la planificación de la zona para cumplimentar sus objetivos.						
Actividades administrativas que pudieran asumirse por otras personas						
Otros. ¿Cuáles?						

11- ¿Cuáles funciones de dirección Ud. realiza en el ejercicio de su cargo?

12- ¿Cómo es el grado de cohesión del colectivo zonal?

\_\_\_ Muy inferior al necesario.

\_\_\_ Ha aumentado, pero aún por debajo de las necesidades.

\_\_\_ Bueno, favorece la labor.

\_\_\_ Es el necesario, elevado, muy bueno.

\_\_\_ Otro. ¿Cómo es? \_\_\_\_\_

13-Marque con una equis (X) las proposiciones que caracterizan su estilo de dirección:

- ☐ Se propugna la división y distribución del trabajo.
- ☐ Se tiene en cuenta el principio de autoridad-responsabilidad individual y colectivo.
- ☐ El director orienta las tareas.
- ☐ Se toma en cuenta las necesidades de los alumnos y docentes.
- ☐ Se consulta con el colectivo la solución de los problemas.
- ☐ Prevalece el principio de la disciplina, la unidad de dirección y de mando y la cadena de mando.
- ☐ Los alumnos participan en la planificación y organización de las actividades.
- ☐ El Consejo de Dirección decide las actividades a realizar.
- ☐ El director establece firmemente los objetivos a alcanzar.
- ☐ Se subordina el interés individual al general.
- ☐ Existe una centralización de la dirección.
- ☐ Se exige orden e igualdad.
- ☐ El director establece normas y regulaciones para todo el proceso.
- ☐ Exige estabilidad en el puesto de trabajo y hace valer su autoridad.
- ☐ Se prefieren los análisis y medidas cuantitativas.
- ☐ Los trabajadores de la zona participan en la toma de decisiones.
- ☐ Se delega en los jefes subordinados una parte de la atención al proceso docente y el trabajo metodológico.
- ☐ El Consejo de Dirección determina los problemas y tareas a investigar.
- ☐ El Consejo de Escuela participa en la solución de los problemas.
- ☐ El director brinda todas las orientaciones, hace señalamientos, críticas que el docente necesita para desarrollar su trabajo.
- ☐ La evaluación tiene más un enfoque sumativo (como producto del curso) que un enfoque formativo.
- ☐ Se procura reducir al mínimo los riesgos, siendo cautos en la innovación.
- ☐ Se propende al establecimiento de una alta moral y expectativas por el equipo docente, énfasis en la adquisición de habilidades básicas, fuerte liderazgo.
- ☐ Otras. ¿Cuáles?.

14- Mencione 5 cualidades personales que debe reunir un director zonal serrano. Ordénelas del 1 al 5 en orden de importancia para usted.

- 1ra.
- 2da.
- 3ra.
- 4ta.
- 5ta.

15-Lea los siguientes requisitos laborales que debe cumplir un director zonal serrano. Ordénelos según la importancia que usted le atribuya. Puede dejar de marcar el que no considere conveniente. En Otro, escriba cuantos desee e inclúyalos en el ordenamiento.

- ☐ Ser licenciado en Educación Primaria.
- ☐ Tener experiencia del trabajo en el sector serrano.
- ☐ Tener experiencia de trabajo en el aula multigrada.
- ☐ Tener adecuada preparación previa para ocupar el cargo.
- ☐ Tener dominio metodológico suficiente para impartir orientaciones ante problemas que se presenten.
- ☐ Tener principios revolucionarios y prestigio como ciudadano.
- ☐ Ser residente en la zona, no viajero.
- ☐ Tener posibilidades personales físicas y de salud para ocupar el cargo.

\_\_\_\_ Conocer la zona donde va a trabajar (y/o trabaja): costumbres, pobladores, hábitos, etc.

\_\_\_\_ Otro. ¿Cuál?.

#### VALORACIONES:

Total de directores estudiados: 30

#### A- POR PREGUNTAS:

##### DATOS GENERALES:

El 54% de las zonas son de montaña y el 46% incluyen en su territorio zonas rurales llanas. El 100% de las escuelas tienen doble sesión.

La media de escuelas por zonas es de 4,1 (hay 2 zonas con 6 o más escuelas y 5 con 5). De un total de 122 escuelas incluidas el 80% son multigradas. El 7,4% son escuelas graduadas.

La cantidad promedio de docentes frente a aula por zona es de 21,3. Ello está dado en el hecho de que el 69% de las zonas estudiadas tienen 15 o más maestros frente a aula.

Existen 10 zonas (33%) que tienen un jefe de ciclo pues el director no puede asumir por sí solo la complejidad de su zona.

Además de ello el 54% de las zonas tienen una bibliotecaria escolar, servicio que enriquece las posibilidades de incremento de la calidad del proceso pedagógico pero que también añade un nuevo elemento de complejidad a la labor del director. Estas son bibliotecas que en su mayor parte tienen también servicio circulante.

El 100% de las zonas tiene 2 enseñanzas (primaria y preescolar).

El 15% de las zonas tienen 3 enseñanzas (primaria, preescolar y especial).

##### DATOS PERSONALES:

Todos los directores son licenciados en educación y el 85% provienen del sistema de formación de escuelas formadoras de maestros primarios. El 15% restante provienen de los antiguos planes de titulación de maestros populares.

El 54% tienen más de 20 años de trabajo en la educación primaria. El 100% tienen 6 años o más de experiencia docente.

Si bien el 100% de las zonas atienden la enseñanza preescolar y el 15% además la especial, sin embargo, solo el 23% de los directores han sido preparados para la atención de las diferentes enseñanzas.

El 54% de los directores tienen 6 o más años de labor como tales; el 38% poseen menos de 5 años de experiencia de trabajo en la zona.

El 80% de los directores no desempeñaron nunca otra tarea de dirección, no obstante el 100% ha obtenido calificaciones de B y MB en su trabajo.

Como docentes, solo el 54% posee experiencia en ambos niveles de la enseñanza primaria.

El 62% de los directores residen en áreas distantes o muy distantes de sus zonas de trabajo, no obstante solo el 23% plantea necesidad de albergues en la zona para posibilitar la puntualidad y mayor permanencia de los docentes y de ellos mismos en la zona escolar.

#### SOBRE EL CONCEPTO DE SISTEMA DE TRABAJO Y SUS ELEMENTOS INTEGRANTES

El 85% asumen el concepto de sistema de trabajo emitido por el Ministerio de Educación (MINED) como capacidad de dirección enmarcada en 3 etapas: análisis previo, desarrollo y análisis posterior.

En relación con los componentes del sistema, constatados en la pregunta N° 6, el 80% de los votos emitidos se concentra en las evaluaciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, especialmente en los bloques 1, 4 y 5, que son bloques que se refieren a actividades o contenidos específicos en la labor del director.

Sin embargo, el bloque que plantea las funciones generales de la labor pedagógica (N° 3) ha recibido un 73% de votos en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Es decir que los directores no identifican el fin y objetivos de su labor de dirección con claridad, tampoco la estructura organizacional como tal y se subsumen en una dimensión muy pragmática.

4.- Sobre el SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED que se aplica actualmente, el 92% de los encuestados plantean que no se adecua a las condiciones del trabajo del director zonal. Un 90% considera que casi nunca pueden aplicar las etapas previstas en el sistema.

Las causas fundamentales son:

El cúmulo de actividades que deben desarrollar y el tiempo dada en el sistema para ejecutarlas y la dispersión de las escuelas.

La imposibilidad de extraer a los docentes de las aulas para las actividades previstas debido a la lejanía y el horario del aula multigrado.

El director enfrenta muchas tareas fuera de la zona por decisiones superiores.

Un cúmulo grande de tareas administrativas que el director debe atender por no contar con un personal para estas funciones.

5.- Sobre la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA CONSIDERACIÓN DEL CONTEXTO de la zona (Pregunta N° 7):

Un 87% considera que no satisface la necesidad funcional debido a que los órganos de dirección y técnicos establecidos no son operativos, porque las escuelas están dispersas y la cantidad de docentes es elevada. Además porque se necesita un personal para atender las cuestiones administrativas.

Un 90% plantea que los órganos establecidos: consejo de dirección, consejo científico asesor, colectivo de ciclo, cátedra de formación de valores, consejo de escuela, son inoperantes debido a la dispersión de las escuelas, la baja matrícula y a veces mínima de muchas de ellas. La cantidad de padres frecuentemente es muy bajo y los grados que deben trabajar los docentes desbordan el concepto de ciclo lo que hacen el contexto organizativo muy peculiar.

El 60% plantea que han estructurado el colectivo zonal por la necesidad funcional, sustituyendo el consejo de dirección y otros grupos orientados. Se reúne 2 veces al mes y aborda todo lo que es necesario analizar, debatir, adoptar decisiones y otras tareas importantes en la dirección zonal.

Un 40% aunque reconoce su necesidad,, no lo tiene estructurado porque no se le ha permitido. De ellos, 4 son directores de zonas grandes, complejas, con una escuela graduada que permite el funcionamiento de los órganos establecidos.

En el 33% de las zonas existen jefes de ciclo debido a la complejidad de las mismas por la cantidad de escuelas y docentes que abarcan.

6- En cuanto a los MODELOS ORGANIZATIVOS del sistema de dirección (pregunta N° 8), el 54% se ha identificado con el modelo N° 2 que responde al esquema del sistema de trabajo planteado por el MINED, en contraposición con el 85% que lo asumen teóricamente.

Un 31% asumen el modelo N° 4, en tanto que solo el 7% lo asumen desde el marco teórico.

Lo anterior indica desconocimiento teórico del sistema de trabajo y su aplicación jerárquica, a lo que se une que el 80% de ellos nunca ejerció tareas de dirección de menor responsabilidad. Tampoco recibieron preparación para ocupar el cargo.

7- FRECUENCIA CON QUE CONSIDERAN EN SU SISTEMA DE TRABAJO ALGUNAS ACTIVIDADES (Pregunta N° 9).

Resulta muy interesante que los directores en un 100% plantean considerar siempre las tareas de proyección anual, pero solo un 54% asumió el modelo que lo declara.

Todas las actividades se declaran con por cientos en un rango entre el 54% y el 100% como consideradas siempre y en general el 100% de ellas se consideran en esta categoría o con frecuencia.

Dentro de esta generalidad es significativo que actividades como:

La actualización de la planificación personal (31%).

La consideración de los criterios de la familia y los agentes comunitarios (38%).

La consideración de las experiencias pedagógicas e investigaciones (38%).

en un 31-38% no se consideraron siempre.

También es significativo que el 8% no respondan los ítems de considerar los fines y objetivos de la educación, las prioridades de las zonas y escuelas y considerar los criterios de las familias y agentes comunitarios.

8- FACTORES QUE INCIDEN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE TRABAJO (Pregunta N° 10).

- INTERNOS:

El nivel de incidencia significativa (categorías 3 a 5) es de 26%.

Los factores que más inciden son:

Tareas administrativas orientadas que son imposterables (que incluyen gestiones diversas) con 92%.

Métodos y estilos de dirección inadecuados (23%).

Atención al público en momentos imprevistos (15%).

- EXTERNOS:

El nivel de incidencia significativa (categorías 3 a 5) es de 47%.

Los factores que más inciden son:

Las distancias entre escuelas unidas a las dificultades de vialidad y transporte (100%).

Amplitud de la zona y dispersión de las escuelas (92%).

La diversidad de indicaciones recibidas de instancias superiores (77%).

Actividades administrativas que consideran se pueden asumir por otras personas (77%).

Afectaciones de organismos superiores para salir de la zona a reuniones (61%).

Cantidad de docentes y enseñanza que les han subordinado. (54%)

Tareas extra plan generadas por instancias superiores de dirección (38%).

Visitas del nivel superior que no se insertan en el plan de la zona (31%).

9.- Sobre las FUNCIONES que debe ejecutar el director zonal (Pregunta N° 11), al analizar la jerarquía dada a las mismas, se puede concluir que consideran:

1º Empleo de elementos de diagnóstico e investigación.

2º Determinar objetivos fundamentales de zonas y escuelas.

3º Definir prioridades para la zona y escuelas.

4º Planificar el desarrollo de actividades metodológicas.

5º Planificar y coordinar actividades políticas zonales.

6º Considerar deberes funcionales para asignar tareas.

7º Planificar y ejecutar actividades de capacitación y superación.

8º Analizar uso de recursos materiales.

9º Determinar utilización de recursos humanos.

10º Considerar contexto zonal para diseñar el trabajo.

11º Planificar y coordinar actividades extraescolares zonales.

12º Generalizar tareas a ejecutar en zona y escuela.

13º Regular, controlar y evaluar resultados del trabajo.

*Es decir que en la concepción del trabajo, los directores encuestados consideran partir del diagnóstico y las tareas de investigación, determinar objetivos unido a la concepción de integración de acciones, pasar a la planificación de actividades, luego a su organización (mediante acciones de coordinación), generalizar tareas, regular, controlar y evaluar. Ello implica cierta contradicción con los resultados obtenidos al analizar la pregunta N° 6.*

*Sin embargo es notorio observar que la consideración de recursos materiales y humanos, de las condiciones contextuales, no las priorizan cuando definen objetivos y prioridades; asimismo plantean en casi en última instancia la generalización de tareas a ejecutar en la zona y escuelas, que es una actividad propia de la concepción inicial del trabajo de dirección.*

*De este análisis se infiere una actuación que privilegia lo pragmático, y que aunque pretende un nivel de previsión no se logra cabalmente. La función de planificación no se concibe integralmente, sino que se actúa por actividades, priorizando la preparación metodológica.*

*No se hace mención a tareas relacionadas con la formación de docentes ni las que tienen un enfoque psicosocial de la actividad del director, como la participación, la cooperación, la motivación.*

10.- Sobre la COHESIÓN alcanzada en el colectivo zonal (pregunta N° 12) se constata que 24 directores (80%) del total consideran que la cohesión alcanzada en el colectivo zonal no es la necesaria.

*Plantean los directores que es difícil lograr un adecuado nivel de cohesión zonal debido a la dispersión de las escuelas y porque cada una de ellas es peculiar y al existir un elevado número de aulas multigradas (66% de las aulas estudiadas) es muy difícil extraer al docente de ellas para que participe en acciones colectivas.*

11.- En relación con los ESTILOS DE DIRECCIÓN que se aplican (pregunta N° 13):

El estudio realizado incluyó 23 ítems a seleccionar, que correspondían a diferentes estilos de dirección (tradicional, burocrático y modernos -especialmente el de sistema abierto y de

escuelas eficientes-). De las 23 características se seleccionaron para su análisis 13 con las mayores votaciones. Estas características más votadas son:

- El director zonal consulta con el colectivo la solución de los problemas (tradicional).
- Los trabajadores participan en la toma de decisiones (moderno).
- El consejo de escuela participa en la solución de los problemas (moderno).
- Toman en cuenta las necesidades de alumnos y docentes (moderno).
- Los alumnos participan en la organización de actividades (moderno).
- El director zonal brinda las orientaciones, hace señalamientos y critica el trabajo y al trabajador (tradicional).
- El director orienta las tareas (moderno).
- Se prefieren análisis y medidas cuantitativas. (tradicional)
- El director zonal establece normas y regulaciones para el proceso.(burocrático)
- Exige estabilidad en el puesto de trabajo y hace valer su autoridad (tradicional).
- Se exige por el director zonal orden e igualdad (tradicional).
- El consejo de dirección decide las actividades a realizar (tradicional).
- Prevalece el principio de la disciplina, la unidad de dirección y de mando y la cadena de mando (tradicional).

Ello demostró que el 54% de los elementos que hoy caracterizan el estilo de trabajo y dirección de los directores zonales serranos responden a enfoques y modos de hacer tradicionales y un 38% a otros contemporáneos.

12.-Sobre las CUALIDADES PERSONALES que debe reunir el director zonal (pregunta N° 14): *Los resultados más significativos obtenidos del análisis de las respuestas dadas indican que se privilegian las siguientes cualidades:*

1- Responsable-laborioso

2-Revolucionario

3-Exigente-crítico

4-Humano-honesto

5-Exigente

*Resulta significativo que las cualidades inherentes a su condición de líder y comunicación con los demás y su nivel de preparación para el cargo no aparecen consideradas de manera preferente.*

13.- En relación con los REQUISITOS LABORALES DEL CARGO DE DIRECTOR ZONAL SERRANO (pregunta N° 15) es notorio observar que los votos obtenidos en 1ª selección por los ítems son exactamente inversos al total de votos obtenidos por cada uno de ellos. De esta forma si en 1ª selección un 42% considera ser licenciado como un requisito laboral imprescindible, a ello habría que añadir que conocer la zona de trabajo, residir en ella, tener experiencia del trabajo de la montaña y del aula multigrado adquieren importancia medular como requisitos insoslayables para ocupar el cargo de director zonal serrano, de manera global.

También es significativo que mientras el requisito de la preparación previa para el cargo solo recibe 10,5% de votos en 1ª selección, sin embargo es privilegiado con un 89,5% en sentido global, lo que ratifica su vigencia.

#### B- VALORACIÓN GENERAL DE RESULTADOS OBTENIDOS

Sobre el sistema de trabajo, los directores en un 85% asumen la definición emitida por el MINED como desarrollo de la capacidad de dirección enmarcada en 3 etapas, que parte de considerar la totalidad y a funciones básicas.

No tienen noción clara del concepto de sistema, hay dicotomía entre su concepción teórica y práctica y operativamente el sistema va a la actividad práctica.

La organización estructural de las zonas estudiadas es criticada por el 100% de los directores debido a la excesiva amplitud de las mismas lo que trae aparejado la dispersión de las escuelas (92%). El 89% de los directores la considera inoperante; Debido a condiciones complejas de su organización, la comunicación y posibilidades de acceso, que resultan difíciles y contrarias a la necesidad de regulación, orientación y control del proceso educativo en las diferentes escuelas (100%).

A lo anterior se suma la cantidad de docentes que atienden (21) como promedio, con un 80% de aulas multigradas, señalado por el 54% de los directores. También la cantidad de enseñanzas a atender: 2 enseñanzas (100%), 3 enseñanzas (15%).

Además se generan continuamente tareas de índole administrativas, en añadidura a las que deben asumir por funciones, tales como:

Distribución de materiales y productos.

Gestión de alimentación.

Gestión de recursos para las escuelas.

Es muy significativo que el 92% de los directores están señalando como factores que desestabilizan el sistema de trabajo las tareas administrativas internas impostergables, entre ellas el pago de salarios que ocupa 3-4 días todos los meses y otras de igual índole que en un 71% señalan como indicaciones de instancias superiores y que pueden ser asumidas por otras personas.

La complejidad estructural organizativa ha obligado a designar jefes de ciclos que también asumen funciones zonales (no concebida en la organización estructural ministerial) en un 33% de las zonas y que en la práctica operan como directores zonales al visitar las diferentes escuelas de la zona.

Estos elementos expuestos indican las contingencias y urgencias que cotidianamente deben enfrentar estos directores, con fuerte incidencia en sus sistemas de trabajo.

Los objetivos del sistema de trabajo, son declarados eventualmente como principio teórico, sin embargo, en las ocasiones en que se solicita mencionar o identificar actividades, no se asume la determinación de objetivos, por lo que realmente el sistema de trabajo es muy pragmático.

Las funciones del sistema no se identifican con claridad. Traducidas a actividades a ejecutar, privilegian algunas acciones de planificación y organización, así como la regulación y el control y evaluación. Sin embargo, obvian las relacionadas con la dimensión psicosocial, las de formación y las de integración.

IV- Lo expuesto se refuerza con el criterio de selección predominante en cuanto al modelo organizativo pues solo el 54% se identifica con el modelo que responde al esquema del sistema de trabajo planteado por el MINED en contraposición con el 85% que lo asumen teóricamente. Un 31% asumen un modelo que parte de actividades de control y que privilegia la organización.

Estos resultados tienen relación con el hecho de que el 80% de ellos nunca ejercieron tareas de dirección de menor responsabilidad.

V- Una nueva contradicción aflora al analizar la frecuencia con que consideran en sus sistemas de trabajo diferentes aspectos pues privilegian con muy altas votaciones las relacionadas con las estrategias de trabajo lo que se corresponde con los resultados de la selección de la definición de sistema de trabajo realizada. Relegando a un 2º plano las relacionadas con medidas de contextualización.

En relación con el componente de dirección del proceso educativo, al valorar los requisitos laborales y necesidades personales de los directores es significativo que el 100% de ellos tienen 6 o más años de experiencia en el cargo y todos son licenciados en Educación Primaria. Sin embargo estas ventajas se ven afectadas por realidades como:

El 80% de ellos no desempeñó cargos de dirección de ningún tipo con anterioridad.

El 23% de ellos no están preparados para la atención de las enseñanzas preescolar y especial.

El 46% no tienen experiencia docente en algún ciclo de la enseñanza primaria.

El 38% de ellos trabajan en la zona desde hace poco tiempo.

El 62% de ellos residen en áreas distantes o muy distantes de sus zonas lo que lastra considerablemente la eficiencia del trabajo. A lo anterior hay que añadir la complejidad en la comunicabilidad de las propias zonas. Por ello en un 23% de los casos, los directores están señalando la necesidad de habilitar lugar de albergamiento en la zona ya que una cantidad de docentes y ellos mismos necesitan mayor estabilidad en las zonas de trabajo.

Al analizar los componentes del sistema que están identificando, lo hacen desde una posición muy pragmática, identificado fundamentalmente solo con la dirección del proceso educativo propiamente, obviando generalmente los demás componentes del sistema.

Estas realidades se contraponen a los requisitos que ellos han privilegiado en la encuesta.



Por otra parte el bloque de actividades que más votos “totalmente de acuerdo” recibió (46%), destaca actividades como ejecución de actividades metodológicas, la aplicación del entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC), la realización de actividades extradocentes y extraescolares, la evaluación profesoral, las acciones de superación, el control de las diferentes actividades y el desarrollo del trabajo comunitario.

Lo anterior significa que los directores estudiados no identifican como componentes el fin y los objetivos de su labor de dirección, la estructura organizativas y las funciones con suficiente claridad y se subsumen en una dimensión muy pragmática.

VII- Por otra parte, los directores están señalando como barreras internas significativas la aplicación de métodos y estilos de dirección inadecuados en un 23%, lo que indica que reconocen los métodos como componentes del sistema, contrario a la definición asumida.

Sin dudas los factores externos están incidiendo notablemente en la eficiencia funcional de los sistemas de trabajo, lo que se califica en un 47%.

Además de los aspectos ya señalados con anterioridad debe señalarse además:  
La diversidad de indicaciones que reciben de diferentes funcionarios quienes representan diferentes niveles de dirección. (77%).

Visitas de niveles superiores que no se insertan en la planificación del sistema de trabajo zonal (31%).

Las actividades indicadas por las instancias superiores que implican salidas de la zona (entre 6 y 9 días mensuales).

Las tareas indicadas fuera del plan de trabajo mensual que originalmente recibió el director. Todo ello atenta contra la ejecución de la estrategia (como sistema de trabajo) y no constituye precisamente un método y procedimiento eficaz. Conlleva a una gestión de dirección de difícil ejecución para asegurar calidad en el desarrollo del proceso educativo. No obstante el 100% de los directores están evaluados de BIEN o MUY BIEN en su labor directiva.

ANEXO N° 5

**ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTORES ZONALES PARA  
DIAGNOSTICAR EL SISTEMA DE TRABAJO**

TOTAL DE DIRECTORES ENTREVISTADOS: 29

RESULTADOS MÁS SIGNIFICATIVOS

**Pregunta N° 1: ¿Cómo organizas tu sistema de trabajo?**

**El 34% de los directores respondieron que lo organizaban** por ciclos de trabajo de unas 5 semanas de duración y partiendo de los resultados de las visitas y del análisis de resultados del trabajo en las reuniones, a partir de lo cual diseñaban estrategias, efectuaban la preparación, luego regulaban la labor. El control lo hacían sobre la marcha. Otro 34% planteó que también lo hacían por ciclos de trabajo de 5 o más semanas de duración partiendo de los resultados de las visitas a docentes y de los intercambios sostenidos con ellos en cada una, realizaban actividades metodológicas requeridas para reorientar y mejorar el trabajo, luego realizaban reuniones de análisis de resultados general, atendiendo cuestiones administrativas relacionadas; realizando la planeación de la labor nuevamente cuando se reunía en el colectivo zonal.

Un 13% planteó que partían del análisis de los resultados en el colectivo zonal considerando también los resultados de investigaciones realizadas y otros elementos de información a manera de diagnóstico para proceder posteriormente con medidas de OE (administrativas, de autopreparación, de intercambio), realizaban la preparación y organización necesaria, y después procedían a ejecutar el sistema de actividades y regular su desarrollo, cerrando el ciclo con el análisis y control de las mismas. Las relaciones interpersonales están presentes en todo momento.

Es decir, que *el 81% de los directores, explican la concepción y organización de su sistema a partir de diferentes momentos en las etapas de regulación y control del proceso de dirección.*

**Pregunta Nro 2: ¿Cuáles son los componentes de tu sistema de trabajo?**

En las respuestas se privilegió las diferentes reuniones establecidas, si bien planteaban que eran insostenibles por las características requiriéndose una contextualización por lo cual adoptaban al colectivo zonal como órgano esencial de dirección y trabajo colectivo (90,9%) y del desarrollo de actividades de trabajo metodológico y orientación a docentes (86,3%). Le siguieron las actividades de atención a cuestiones administrativas y diferentes acciones relacionados con la dirección del proceso -esencialmente la planificación, organización y control del trabajo- (63% y 54%). La actividad de preparación individual para su labor y las acciones de coordinación con los agentes comunitarios fueron señaladas por el 50% de los directores.

Otro grupo de actividades fueron citadas por los directores, pero inferiores al 27% del total posible: los intercambios con los docentes, la integración del trabajo entre escuelas y docentes y entre escuelas y agentes comunitarios, la evaluación de la eficacia de la labor desarrollada por los docentes y escuelas, las actividades de superación y preparación profesional de los docentes, las interrelaciones con el municipio y entre escuelas de la zona, el estilo de trabajo, la participación en actividades de instancias superiores, las actividades de investigación científica o de desarrollo de experiencias pedagógica.

Es obvio que para la mayor parte de los directores los componentes del sistema de trabajo en esencia son las reuniones establecidas y el desarrollo de algunas funciones operacionales de la dirección científica (planificación, organización, regulación control) que se relacionan con actividades correspondientes. Ello refleja una concepción pragmática del sistema con una tendencia estructural-organizativa, que agudiza su peculiaridad al considerar que la estructura que están aplicando no se aviene con la establecida por el modelo nacional.

**Pregunta No 3**

Al trazar los objetivos de tu sistema de trabajo, ¿cuál o cuáles son los contenidos que incluyes?

El 100% de los directores señaló la formación integral de la joven generación, un 55% señaló el trabajo con la familia, el 28% planteó la atención diferenciada de los alumnos, un 17% el trabajo metodológico para asesorar en didácticas específicas.

Resulta evidente las limitaciones en el contenido de los objetivos que los directores plantean en su sistema, concentrándose en aspectos relacionados con el aprendizaje de los niños, pues aunque refieren la formación integral lo hacen de manera tan genérica que impide su concreción posterior en objetivos específicos. Las acciones necesarias en la formación de los colectivos, la profesionalización de los docentes, la extensión de los servicios educacionales a las comunidades, la elevación de la cultura general integral, la continuidad de estudios y formación de los estudiantes de la carrera pedagógica y docentes egresados, la formación y desarrollo del colectivo pedagógico y escolar, la elevación de la calidad de la labor pedagógica, las acciones de integración de esfuerzos de todos los docentes y familias y demás agentes comunitarios, mediante la elaboración de estrategias de trabajo adecuadas en las zonas, la adecuación de la organización escolar a necesidades y potencialidades del entorno zonal y del colectivo escolar no se manifestaron. Aún la proyección de trabajo comunitario y familiar, solo fue señalada por la mitad de ellos dentro de sus objetivos.

Estos resultados concuerdan con los de la pregunta N° 2 debido a la concepción pragmática y estructural-organizativa del sistema de trabajo.

#### **Pregunta N° 4**

**Explique cómo logra la cooperación en su zona.**

**Plantean que logran la cooperación en su zona a través del desarrollo de actividades como: colectivos zonales (62%), actividades extraescolares pioneriles (66%), actividades de intercambio profesional (50%), que si bien son vías apropiadas no se mencionan por la mitad o más de los directores, lo que indica una baja percepción de la importancia de esta función. Es decir, desarrollan las actividades como una cuestión “orientada” y no por conciencia de la necesidad de aportar integración, cohesión y cooperación a la labor del colectivo zonal. Obviamente existen dificultades en el empleo de vías para lograr la cooperación zonal. se refieren a actividades concretas y olvidan lo procedimental.**

En cuanto a lograr la cooperación externa apuntan fundamentalmente las reuniones con los padres (79%), las coordinaciones con organizaciones de la comunidad (66%), el apoyo en tareas productivas locales (65%), la participación en diversas actividades extraescolares (62%).

*Un análisis de estas referencias indica que aún en cuanto a las reuniones de padres, un 20% de los directores no las mencionan como vía de cooperación, lo que indica una concepción cerrada de la dirección educacional. Otras acciones encaminadas a la consecución de este fin resultan aún con valores inferiores. Es muy significativo que solo el 17% de los directores mencionan el Consejo de Escuela, evidencia de su inoperancia en la mayor parte de las zonas educacionales serranas.*

#### **Pregunta N° 5**

**¿Cómo Ud. logra la participación de los docentes, padres y organismos comunitarios en las actividades de la zona y escuelas?**

**Logran la participación mediante actividades como: acampadas, caminatas, reuniones de padres, celebración de efemérides, barrio-debates, visitas a las familias, actividades de saneamiento y embellecimiento, diferentes actividades culturales, recreativas y deportivas.**

*Nótese que como producto de un enfoque tradicional, la participación está dada esencialmente en el plano de las actividades extraescolares y no se inserta la comunidad y la familia con fuerza en el*

*proceso extradocente ni en la toma de decisiones en la definición de la estrategia educativa de la zona y de las escuelas.*

### **Pregunta N° 6**

#### **¿Cuáles actividades usted realiza para lograr el desarrollo profesional de docentes y otro personal subordinado?**

Un 86% planteó el desarrollo de un sistema de trabajo metodológico, un 48% hizo referencia específica al empleo del método del EMC como privilegiado, un 65% planteó la realización del diagnóstico y evaluación continuas, un 14% señaló la caracterización de necesidades de aprendizaje y superación y las actividades de autosuperación y autopreparación.

Hay referencias indistintas al desarrollo de eventos, mesas redondas, debates, seminarios, talleres, competencias inter-escolares y cursos de actualización teórico-metodológica, la formación de una cultura científica en los docentes (actitud de búsqueda, solución eficaz de compromisos; pero mencionadas por uno o dos directores indistintamente.

*No hay declaración alguna sobre las necesidades del mejoramiento de la práctica pedagógica a partir del cambio y transformación de las formas de pensar, prever, reflexionar, valorar y actuar.*

En esencia, las actividades para lograr el desarrollo profesional del docente, las decide el DZ. Su propuesta se discute posteriormente con el docente. Lo cual supone que aunque se efectúen un grupo de actividades, ellas no llenan todas las expectativas de los docentes pues han sido planificadas por los DZ sin emplear diferentes formas participativas.

### **Pregunta N° 7**

#### **¿Con cuáles elementos estableces las interrelaciones en tu sistema de trabajo?**

El 100% de los directores señalaron a los maestros y padres y con compañeros de la comunidad. Solo el 55% señaló a los alumnos. Ningún director señaló a los niveles superiores de dirección dentro de su sistema de interrelaciones.

### **Pregunta N° 8**

#### **¿Cómo logras estas relaciones?**

Entre las vías utilizadas por los directores para el establecimiento de las interrelaciones privilegian las que desarrollan con los maestros a través de las visitas a sus aulas en un 86%, las conversaciones en un 72%, un 55% plantean las reuniones convocadas y otras actividades desarrolladas en las escuelas. Solo el 44% señalan las visitas al hogar como una vía lo cual abre una notable cuota de duda sobre la materialización del diagnóstico y ulterior trabajo familiar

En las entrevistas realizadas solo 8 directores hicieron referencia a funciones y métodos relacionados con las relaciones intersubjetivas: coordinación, participación, negociación, intercambio.

*Es decir, su visión de las relaciones es muy pragmática y siempre desde el prisma de la dirección del proceso y no de la interrelación necesaria en el proceso de dirección. La comunicación se aprecia en un solo sentido, sin reflujo, ni retroalimentación como lastre de un sistema de dirección cerrado y que, a lo sumo, presenta una participación consultiva no sistemática.*

*Por otro lado, ningún director incluyó en su respuesta las relaciones con los niveles superiores y el espectro de agentes comunitarios mencionados es pobre en relación con las potencialidades del entorno serrano.*

### **Pregunta N° 9**

**Del tiempo de trabajo disponible en el mes diga:**

#### **a) ¿Cuántos días Ud. permanece en la zona como promedio?**

10 a 13.....12

14 a 16.....11

17 a 20.....7

**b) ¿Cuántos días Ud. emplea en tareas de índole administrativa?**

4 a 6.....4

7 a 9.....11

10 a 12.....15

**c) ¿Cuáles son las principales tareas administrativas que Ud. realiza?**

-Control de libro de entrada y salida.....30

-Conciliación con centros de pago.....28

-Pago de salarios.....25

-Recogida de materiales diversos.....26

-Gestión de alimentación, mantenimiento constructivo  
y otras.....15

-Control de inventarios.....20

-Atención a albergados.....4

-Informe y conciliación estadística.....30

-Reuniones municipales económicas.....22

-Control del Registro Militar.....23

Los directores argumentan que todo lo relacionado con los salarios y los cuadros estadísticos le consumen muchísimo tiempo.

**d) ¿Qué tiempo emplea Ud. como promedio para atender a un maestro de su zona?**

Tipo de docente	Un día	Dos días	Tres días	Cuatro días	Cinco días
Con experiencia	<u>22</u>	7	1		
Con relativa experiencia	5	<u>18</u>	7		
Sin experiencia		7	<u>11</u>	<u>8</u>	4

Aclaran algunos directores que para la atención a docentes sin experiencia ellos también se apoyan en los docentes de mayor experiencia designándolos como tutores.

**ANEXO N° 6**

**TEST SOCIOMÉTRICO APLICADO EN ZONAS EDUCACIONALES SERRANAS**

**OBJETIVO:** Valorar el estado de relaciones intersubjetivas y el nivel de comunicación, cohesión y participación alcanzado por el colectivo zonal.

**PREGUNTAS:**

- 1- El director le ha asignado a usted una tarea de investigación sobre un problema en la zona y le dice que seleccione a otros tres (3) maestros para que colaboren con usted. ¿A quiénes elegiría?
- 2- El director ha pedido la organización de varios dúos para diferentes actividades. Un compañero lo ha seleccionado a usted para uno de ellos. ¿Quién considera que lo elegiría a usted?
- 3- El director ha distribuido diferentes tareas entre los docentes para la labor docente-educativa. Según sus características y posibilidades ¿cuáles desearía que le asignaran a usted?

**INDICADORES A CONSIDERAR:**

***Interrelaciones personales***

***Interrelaciones en microgrupos***

**Preferencia entre miembros de diferentes escuelas**  
**Miembros aislados en la cadena de comunicación**  
**Escuelas y miembros aislados coincidentes con ubicación geográfica aislada de las escuelas**  
**Escuelas aisladas en la comunicación intersubjetiva y laboral**  
**Directivos no preferidos del colectivo**  
**Comunicación interactiva**  
**Cohesión para las actividades entre miembros de diferentes escuelas**

## RESULTADOS DEL TEST SOCIOMÉTRICO APLICADO AL INICIO DEL ESTUDIO

**Generalizando los elementos más comunes constatados en relación con el comportamiento de la comunicación, la cohesión, la cooperación y la participación en el colectivo zonal actual se puede concluir que:**

- **La participación de los docentes en actividades comunes no alcanza una integralidad zonal, pues se concentra generalmente en los docentes de una misma escuela.**
- **La participación en el proceso de dirección alcanzado por los miembros del colectivo zonal (analizadas tanto las entrevistas realizadas como los tests sociométricos aplicados), es formal y falta trabajo grupal participativo para el tratamiento de problemas y prioridades de las escuelas y zona, que dé responsabilidades, propicie el surgimiento de compromisos y fomente el sentido de pertenencia. Es insuficiente la referencia a la organización de la cooperación entre docentes y escuelas y con las organizaciones zonales, el establecimiento de compromisos individuales y colectivos, la determinación de responsabilidades y compromisos individuales y colectivos, la delegación de tareas, el estímulo y reconocimiento a docentes y escuelas, la labor de orientación, persuasión y concientización. En las entrevistas realizadas a los directores zonales, señalan dos dimensiones en las acciones para lograr participación: con los docentes y estudiantes, y con la comunidad. En ambos casos se refieren a actividades concretas y olvidan lo procedimental. Es mínima la referencia a:**
  - **La organización de la cooperación entre docentes y escuelas, con las organizaciones zonales.**
  - **El establecimiento de compromisos individuales y colectivos.**
  - **La determinación de responsabilidades y compromisos individuales y colectivos.**
  - **La delegación de tareas.**
  - **El estímulo y reconocimiento a docentes y escuelas.**
  - **La labor de orientación, persuasión y concientización.**
- **El nivel de cohesión y afinidad en la participación se constata fundamentalmente entre miembros de una propia escuela o dos escuelas cercanas. Se aprecian casos de no preferencia entre miembros de una propia escuela, aún siendo pequeñas.**
- **Las escuelas más distantes de la escuela matriz y sus docentes, permanecen aislados dentro del colectivo, por lo que no se integran todavía como componentes estructurales de una zona, sino que “son atendidos por el director”, tal como antes lo hacía un inspector. Esta realidad implica también un intercambio insuficiente y por tanto de limitación de posibilidades de crecimiento profesional de los docentes.**
- **Aún dentro de las escuelas mayores, no siempre se aprecian relaciones estrechas dentro de sus docentes. La comunicación es muy selectiva, especialmente en zonas grandes y complejas.**
- **Los microgrupos son pobres.**

- Las cadenas de comunicación son reducidas, generalmente entre miembros de una escuela o entre dos cercanas. El establecimiento de cadenas de comunicación entre los miembros muestra indicadores no satisfactorios.
- Todas las zonas aíslan miembros que generalmente constituyen la mayoría de los docentes de otras escuelas diferentes de la principal. La media de aislamiento de los miembros del colectivo evidenciada por la muestra estudiada es del 43%.
- La comunicación, participación y cohesión constatadas no es zonal.
- **No siempre los directores ocupan lugares de preferencia dentro del colectivo (75%). No son los líderes naturales y tampoco las eminencias grises, lo que abre numerosas interrogantes sobre la adecuada comunicación, comprensión, y cohesión entre jefes y subordinados, así como su preparación para el cargo. Ello indica la necesidad de una fuerte gestión directiva de las instancias superiores, incluida la designación y formación del director, en aras de lograr que estos líderes formales se erijan con todo éxito en líderes naturales que les permita construir colectivos de excelencia, identificados con los contextos y con un alto sentido de pertenencia a su obra y aceptados sin reservas por los docentes.**
- Los colectivos docentes sin embargo, tienen muy bien identificados a los maestros que son potencialidades en lo metodológico y lo científico y hacia ellos fluyen la mayor parte de los votos.
- Se aprecian relaciones duales en varios casos. En sentido general las relaciones interpersonales por parejas se aprecian fundamentalmente entre miembros de una escuela y no muy extendidas. Solo en casos muy selectivos se aprecian relaciones personales entre docentes de diferentes escuelas, influido por cercanía geográfica, porque los docentes han sido condiscípulos con anterioridad o por ciertos métodos empleados por el director.
- El 31,4% de las escuelas de las zonas estudiadas aparecen aisladas de la principal en sus relaciones.

**También fue investigado el nivel de cooperación alcanzado por los directores zonales entre las escuelas y docentes. Lo logrado es insatisfactorio. En las condiciones comunicativas expuestas anteriormente no puede existir cooperación adecuada. Es difícil lograr la cooperación interescolar y entre docentes de diferentes escuelas, señalan los directores entrevistados. En los colectivos zonales y de ciclos es donde mejor pueden establecerse relaciones de cooperación en el aspecto docente-metodológico. Se refieren a diversas actividades organizadas donde participan los docentes y familias desde un marco interno o externo a la escuela o zona**

**En la cooperación interna los directores zonales señalan como vías más empleadas los colectivos zonales, las actividades metodológicas y pioneriles realizadas, otras actividades relacionadas con las relaciones de trabajo, las asambleas de trabajadores.**

**En la cooperación externa plantean diferentes actividades, sin embargo aquella se logra básicamente a instancias de la escuela, por lo que la esencia del sistema abierto continúa siendo una aspiración formal. Aun los agentes de cambio educativo comunitario no actúan por conciencia de su papel protagónico, sino como partes de un sistema del cual la escuela y su director zonal sigue viéndose como dirigente máximo. Por tanto la participación sigue siendo formal.**

**Los directores zonales argumentan que la diferenciación entre escuelas y su distribución espacial en la zona son barreras a la cooperación, olvidando lo procedimental.**

## ANEXO N° 7

### GUÍA DE OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN EJECUTADAS POR EL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO

**OBJETIVO:** Constatar la observancia de elementos componentes del sistema de trabajo que el director escolar zonal serrano demuestra en su desempeño como principal dirigente del proceso educativo en su territorio.

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** Abierta y participante.

**ASPECTOS A OBSERVAR:**

- 1- **Preparación y planificación de la actividad. Determinación de objetivos.** Contenido de la actividad. Preparación previa que se manifiesta.
- 2- **Participantes.** Procedencia. Responsabilidades que tienen en la zona.
- 3- **Nivel de contextualización** del contenido y desarrollo. Adecuación a las condiciones de la zona. Nivel de información que produce originada de instancias superiores y zonal. Contextualización.
- 4- **Métodos y técnicas que emplea en lo operacional** para abordar los objetivos y desarrollar el contenido de la reunión o actividad dada. Técnicas de participación que emplea. Nivel de participación activa. Distribución de tareas. Grado de aporte de los miembros a la concepción del trabajo zonal. Propicia el desarrollo y formación de cada docente y del colectivo mediante el debate, el intercambio, la toma de decisiones conjuntas, negociación de posiciones y conflictos.
- 5- **Conocimiento que demuestra** del contenido teórico-metodológico que se aborda. Enfoque político adecuado. Proyección de actividades como parte del sistema de trabajo.
- 6- **Estilo de dirección** que se manifiesta. Democrático, abierto, con interrelación entre los componentes del sistema zonal. Reflexivo, con debate, negociación, decisiones colectivas, responsabilidad individual, motivación y estímulo. Nivel de centralización y descentralización conveniente que se constata en las tareas. Grado de presencia de elementos de los estilos autoritario y burocrático. Distribución de tareas. Nivel de participación real que logra en los diferentes miembros del colectivo. Grado de disposición y sentido de pertenencia que se revela.
- 7- Grado en que permite y propicia el **desarrollo individual de los miembros del colectivo.** Delegación de tareas. Nivel de autovaloración y valoraciones del resultado del trabajo en general de la zona, por escuelas y docentes que se manifiesta y que logra en cada uno de los miembros del colectivo.
- 8- Precisiones para el **control y evaluación del trabajo.** Precisión de indicadores, vías y acciones para el control del trabajo en general de la zona (según objetivos), por escuelas y docentes.
- 9- **Interrelaciones** que se ponen de manifiesto. Enfoque sistémico entre actividades previstas. Nivel de cooperación, comunicación y cohesión que se alcanza entre escuelas y entre docentes.
- 10- Grado de **integración** que logra en el trabajo de la zona en las tareas analizadas. Actividades y vías para lograrlo. Grado en que vincula el universo zonal. Nivel de interrelación que logra entre los componentes del sistema (intrazonal) y dentro de cada escuela (intraescolar).
- 11- Proyección del **trabajo con la (s) comunidad (es) y familias (contexto próximo).** Habilidad y creatividad que revela para lograr la interrelación de los miembros del colectivo zonal con los agentes sociales para el cumplimiento de los objetivos propuestos.



# CONTROL DE OBSERVACIÓN AL DESARROLLO DE

DIRECCIÓN ESCOLAR ZONAL \_\_\_\_\_, OBSERVACIÓN NRO. \_\_\_\_\_

INDICADOR	B	R	M
<b>1. Preparación y planificación de la actividad.</b> Determinación de objetivos: Preparación previa que se manifiesta. Precisión de los objetivos generales y particulares que se traza para lograr el cumplimiento de las actividades. Planificación: contenido según problemas y necesidades de la zona, preparación previa, previsión de estrategia de acción a emprender.			
<b>2. Participantes: determinación de su procedencia. Cómo propicia esta participación.</b>			
<b>3. Contextualización del contenido. Tratamiento contextualizado a la información.</b>			
<b>4. Métodos y técnicas que emplea en lo operacional para abordar los objetivos y desarrollar el contenido de la reunión o actividad dada (participación activa, debate, intercambio, toma de decisiones conjuntas, negociación de posiciones y conflictos). Técnicas de participación que emplea. Nivel de participación activa. Distribución de tareas. Grado de aporte de los miembros a la concepción del trabajo zonal. Propicia el desarrollo y formación de cada docente y del colectivo mediante el debate, el intercambio, la toma de decisiones conjuntas, negociación de posiciones y conflictos.</b>			
<b>5. Dominio teórico-metodológico del contenido y desarrollo de la actividad. Adecuado enfoque político. Proyección de actividades como parte del sistema de trabajo: concatenación, coherencia.</b>			

<b>6. Estilo de dirección. Democrático: participativo, reflexivo, debate, negociación, motivación, control, decisiones colectivas. Manifestaciones de estilos autoritario y burocrático.</b>			
<b>7. Desarrollo profesional: delegación de tareas, propiciar debate, autorreflexión y autovaloración.</b>			
<b>8. Control y evaluación del trabajo: valoración de resultados de zona, escuela y docentes. Precisión de indicadores y vías de control y evaluación.</b>			
<b>9. Sistema de interrelaciones que se manifiestan entre las diferentes actividades y entre los elementos humanos de la organización: con el sistema (municipio), interescolar (intrazonal), intraescolar. Grado de cohesión, comunicación y cooperación entre los componentes del sistema.</b>			
<b>10. Integración que prevé entre los componentes del universo zonal. Unidad de acción. Interrelación de intereses y motivos.</b>			
<b>11. Trabajo con el contexto próximo: relación escuela (zona), familia, comunidad. Habilidad y creatividad para prever actividades que logren la interrelación de los miembros del colectivo zonal con los agentes sociales para el cumplimiento de los objetivos propuestos.</b>			

Para poder codificar adecuadamente las categorías otorgadas en la observación y evaluación de cada ítem se trabajará con la siguiente evaluación de escala:

**1- DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA:**

**BIEN:** Ha definido los objetivos y contenidos según necesidades y problemas de la zona y escuelas, Negocia la agenda. Ha preparado previamente el marco referencial, posibles acciones, responsables de las diversas tareas, grupos de trabajo a crear, formas de control. Adecuada coherencia y concatenación entre las actividades planificadas en el sistema: preparación, dirección, formación, superación, investigación.

**REGULAR:** Los objetivos y contenidos no siempre responden a necesidades y problemas zonales, sí de alguna escuela. La preparación realizada es insuficiente en cuanto a marco referencial, sistema de acciones concebidas. Las actividades planificadas en ocasiones no tienen carácter sistémico.

**MAL:** Los objetivos y contenidos no siempre responden a necesidades y problemas. Muchas veces son reproducción de aspectos abortados en reuniones de nivel superior. La preparación es superficial y no prevé sistemas de acciones contextuales. Las actividades planificadas son asistémicas.

**2- PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS DEL COLECTIVO EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN:**

**BIEN:** Propicia la participación de miembros de todas las escuelas de la zona mediante diversas vías.

**REGULAR:** Participan miembros de algunas escuelas solamente, generalmente cercanas a la escuela matriz.

**MAL:** Solo participan miembros de la escuela principal. En ocasiones algún compañero de escuela cercana.

**3- CONTEXTUALIZACIÓN DEL CONTENIDO:**

**BIEN:** Produce un flujo de información amplio, debidamente contextualizado.

REGULAR: El flujo de información no siempre es amplio ni contextualizado.

MAL: Se aprecian dificultades en la información ofrecida. Es mecánica y reproductiva.

#### 4- MÉTODOS Y TÉCNICAS:

BIEN: Aplica métodos y técnicas (en lo operacional) para abordar los objetivos y desarrollar el contenido de la reunión o actividad dada que permiten una participación activa, propicia el debate, el intercambio, la toma de decisiones conjuntas, la negociación de posiciones y conflictos, que evidencia democracia y flexibilidad necesarias. Aplica técnicas de participación que incluyen el trabajo grupal, la distribución de tareas, la delegación de autoridad. Grado de aporte de los miembros a la concepción del trabajo zonal. Propicia el desarrollo y formación de cada docente y del colectivo mediante el debate, el intercambio, la toma de decisiones conjuntas, negociación de posiciones y conflictos.

**REGULAR: No siempre propicia la participación, el debate, el intercambio. Tendencia a rasgos de dirección autoritaria y burocrática.**

MAL: El director emite orientaciones, informa decisiones. Solo pide aprobación a sus propuestas. No hay participación colectiva en análisis y toma de decisiones.

#### 5. DOMINIO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LO ABORDADO EN LA ACTIVIDAD:

BIEN: Demuestra dominio teórico-metodológico del contenido y desarrollo de la actividad. Adecuado enfoque político. Proyección de actividades como parte del sistema de trabajo: concatenación, coherencia. Demuestra dominio teórico-metodológico de los diferentes aspectos tratados por él o propuestos por los miembros del grupo. Adecuado enfoque político-ideológico.

REGULAR: En algunos temas abordados no puede participar con decisión por faltarle información o preparación. Se apoya en otros compañeros pero por falta de dominio. Prevé actividades pero no siempre con un carácter sistémico. Generalmente hay correcto enfoque político-ideológico.

MAL: Tiene impericia para abordar y decidir en una cantidad apreciable de situaciones. Con asiduidad plantea consultar con el municipio. Las actividades que planifica casi siempre son asistémicas, aunque encaminadas a la solución de un problema dado. Generalmente hay correcto enfoque político-ideológico.

#### 6. ESTILO DE DIRECCION:

BIEN: Estilo democrático: procedimientos abiertos al diálogo y la participación protagónica, gestión reflexiva, debate y negociación de situaciones, decisiones colectivas, unidad de acción, tareas individuales, motivación, control adecuado.

REGULAR: La participación y reflexión no es amplia. Se adoptan decisiones por orientaciones del director en muchas ocasiones. No delega convenientemente, no crea grupos de trabajo siendo posible. No siempre precisa vías de control. No estimula y motiva convenientemente. Algunas reglamentaciones sin negociación.

MAL: Prima la orientación. Poca delegación. No propicia la participación colectiva. Insuficiente estímulo y control. Reglamenta casi todo.

#### 7. DESARROLLO PROFESIONAL:

BIEN: Delega tareas y da orientaciones para su ejecución. Propicia el debate y la autorreflexión. Propicia la autovaloración.

REGULAR: Delega algunas tareas y las orientaciones a veces son imprecisas. Poco debate y autorreflexión. No siempre propicia la autovaloración.

MAL: Delega poco. Los miembros en general toman nota de lo orientado. No se les pide valoraciones personales de los problemas y de ellos mismos.

#### 8. CONTROL Y EVALUACIÓN:

BIEN: Valora resultados por escuelas, grados, docentes y en general de la zona, por objetivos. Precisa con detalle y certeza indicadores y vías de control de las tareas y de la labor general y cuestión específicas. Emplea otros docentes para auxiliarse en la tarea (especialmente a través de grupos de trabajo).

REGULAR: Valora resultados por docentes y escuelas. Precisa algunas indicaciones y en ocasiones también vías de control de las tareas.

MAL: Se limita al análisis de docentes. Precisa algunos indicadores a controlar. Precisa vías de control a veces. Se concentra en los docentes.

#### 9. SISTEMA DE INTERRELACIONES:

**BIEN: Interrelaciones que propicia y se manifiestan entre los elementos humanos de la organización: con los funcionarios municipales, entre docentes, con padres y otros**

*agentes comunitarios (de afecto, reflexión y comprensión, respeto) encaminados a procurar participación, cooperación, cohesión.*

REGULAR: Precisa el desarrollo de las relaciones con el municipio, al abordar las relaciones entre los colectivos de las escuelas se refiere fundamentalmente a las cercanas, marginando conscientemente a las más lejanas por esta propia causa. Generalmente mantiene una interrelación cercana con padres y otros agentes comunitarios, pero no como proyección estratégica sino operativa.

MAL: Precisa de forma general el desarrollo de las relaciones con el municipio. Las relaciones entre docentes no las cultiva, sino que surgen naturalmente en el marco de las zonales. Las relaciones con los padres y otros agentes comunitarios se producen coyunturalmente y sin planificación previa.

#### 10. INTEGRACIÓN:

BIEN: Propicia el desarrollo de actividades y vías que permitan la integración de todos los elementos que conforman el sistema zonal.

REGULAR: Propicia el desarrollo de actividades y vías que permitan integración de colectivos más cercanos a la escuela matriz.

MAL: Se aprecia la conducción de un trabajo atomizado por escuelas.

#### 11. TRABAJO CON EL CONTEXTO PRÓXIMO:

BIEN: Propicia un trabajo mancomunado familia-escuela-comunidad desde una perspectiva zonal y escolar. Atiende las relaciones con el Consejo Popular, el médico de familia y demás instituciones, organismos y personalidades de la zona y comunidades, en lo personal y entre estos y los docentes

REGULAR: Propicia un trabajo mancomunado familia-escuela-comunidad desde una perspectiva escolar y algunas veces aborda aspectos zonales.

MAL: Prioriza al trabajo de cada escuela con su comunidad específica. A veces con dificultad. Obvia lo zonal.

*A los efectos de realizar el análisis estadístico del resultado de estas observaciones, interesa conocer como ha evolucionado cada indicador. Se hallará un COEFICIENTE MEDIO otorgando un valor numérico a cada categoría evaluativa. B (3), R (2) y M (1). Se operará con la fórmula:*

$$CM = \frac{\sum E}{n}$$

Donde: C M COEFICIENTE MEDIO POR INDICADOR

Σ SUMATORIA

E EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EN CADA INDICADOR

n TOTAL DE PUNTOS POSIBLES A ALCANZAR EN LA SUMATORIA DE TODAS LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR UN INDICADOR.

También se analizará el COEFICIENTE MEDIO al nivel de cada dirección zonal aplicando el mismo procedimiento **por indicador** y también aplicándolo al total de calificaciones en todos los indicadores, con lo que se obtendría el **coeficiente medio de la zona**.

## RESULTADO DE LAS OBSERVACIONES REALIZADAS A COLECTIVOS ZONALES

	Zona N° 1			Zona N° 2			Zona N° 3			Zona N° 4		Zona N° 5	
Indic/ Observ	1ra	2da	3ra	1ra	2da	3ra	1ra	2da	3ra	1ra	3ª	1ra	3ª
Total Zona	<b>0,83</b>			<b>0,82</b>			<b>0,71</b>			<b>0,83</b>		<b>0,82</b>	

Indic	Zona N° 6			Zona N° 7			Zona N° 8		
Obser	1ra	2da	3ra	1ra	2da	3ra	1ra	2da	3ra

Total Zona	<b>0,80</b>	<b>0,76</b>	<b>0,79</b>
------------	-------------	-------------	-------------

#### RESUMEN DE LAS OBSERVACIONES POR INDICADORES:

#### OBSERV B      %                  R      %                  M      %                  COEFICIENTE MEDIO

Nro 1	8	36,4	13	39,4	1	1,5	<b>0,77</b>
Nro 2	11	50,0	11	33,3	0	0	<b>0,83</b>
Nro 3	8	36,4	14	42,4	0	0	<b>0,79</b>
Nro 4	5	22,7	13	39,4	4	6,0	<b>0,71</b>
Nro 5	12	54,5	10	30,3	0	0	<b>0,85</b>
Nro 6	8	36,4	10	30,3	4	6,0	<b>0,73</b>
Nro 7	6	27,2	13	39,4	3	9,7	<b>0,71</b>
Nro 8	11	50,0	11	33,3	0	0	<b>0,83</b>
Nro 9	8	36,4	12	36,3	2	3,6	<b>0,76</b>
Nro 10	5	22,7	12	36,3	5	7,5	0,66
Nro 11	12	54,5	10	30,3	0	0	

Zona	Coeficiente Evaluación	Medio	1ª	Coeficiente Evaluación	Medio	Última	Ganancia en el curso
Nº 1		0.64			1.0		0.36
Nº2		0.60			0.99		0.39
Nº3		0.46			1.0		0.54
Nº4		0.55			0.99		0.44
Nº5		0.60			0.99		0.39
Nº6		0.73			0.91		0,18
Nº7		0.64			0.94		0.30
Nº8		0.70			0.99		0.29

#### OBSERVACIONES REALIZADAS A SESIONES DE PREPARACIÓN METODOLÓGICA

Indicador	Z 1	Z 2	Z 4	Z 5	Z 6	Z 7	Z 8
<b>Total</b>	<b>0,79</b>	<b>0,71</b>	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>0,80</b>	<b>0,67</b>	<b>0,80</b>
<b>Ganancia entre 1ª y 2ª observ.</b>	<b>0,33</b>	<b>0,21</b>	<b>0,23</b>	<b>0,23</b>	<b>0,21</b>	<b>0,16</b>	<b>0,35</b>

Indicador	Coeficiente medio 1ª observación	Coeficiente medio última observación	Ganancia
1	0,67	1,0	0,33
2	0,67	1,0	0,33
3	0,67	1,0	0,33
4	0,67	0,90	0,23
5	0,86	1,0	0,14
6	0,67	0,90	0,23
7	0,62	0,90	0,18
8	0,57	0,90	0,33
9	0,48	0,71	0,24
10	0,67	0,86	0,19
11	0,71	0,95	0,24

## GUÍA DE OBSERVACIÓN DE VISITAS EFECTUADAS A LAS ZONAS

**OBJETIVO:** Constatar la observancia de elementos componentes del sistema de trabajo que el director escolar zonal serrano demuestra en su trabajo con los docentes de las diferentes escuelas de su zona.

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** Abierta y participante.

**ASPECTOS A OBSERVAR:**

- 12- **Determinación de objetivos.** Contenido de la actividad. Preparación previa que se manifiesta.
- 13- **Nivel de contextualización del sistema de trabajo y desarrollo.** Adecuación a las condiciones de la zona. Nivel de información que produce originada de instancias superiores y zonal. Contextualización.
- 14- **Correspondencia de la estructura organizacional al sistema.** Actividades previstas y su concepción sistémica. Observancia del enfoque abierto. Adecuación del modo de actuación a las necesidades.
- 15- **Manifestación del cumplimiento de las funciones del sistema y del proceso educativo en particular.** Diagnóstico de necesidades y potencialidades, planificación, organización, regulación y control del trabajo. Realización de actividades diversas para el desarrollo del proceso educativo. Ejecución de una dirección participativa, comprometida, cooperada, estimulada. Métodos y técnicas que emplea en lo operacional para abordar los objetivos y desarrollar el contenido de la reunión o actividad dada. Técnicas de participación que emplea. Nivel de participación activa. Grado de aporte de los miembros a la concepción del trabajo zonal. Propicia el desarrollo y formación de cada docente y del colectivo mediante un nivel adecuado de integración, cohesión y comunicación, el debate, el intercambio, la toma de decisiones conjuntas, negociación de posiciones y conflictos. Desarrollo de una cultura organizacional zonal.
- 16- **Realizar acciones para el estímulo y motivación para el trabajo.** Estímulo y motivación continuos. Reconocimiento de la labor. Justeza y objetividad en la toma de decisiones. Consideración de necesidades y potencialidades de cada miembro del colectivo.
- 17- **Estilo de dirección** que se manifiesta: democrático, abierto, con interrelación entre los componentes del sistema zonal. Reflexivo, con debate, negociación, decisiones colectivas, responsabilidad individual, motivación y estímulo. Nivel de centralización y descentralización conveniente que se constata en las tareas. Grado de integración que logra. Trabajo grupal. Distribución de tareas. Nivel de participación real que logra en los diferentes miembros del colectivo. Grado de disposición y sentido de pertenencia que se revela.
- 18- **Ejercicio del liderazgo para el colectivo y la comunidad.** Satisfacción de necesidades y expectativas individuales y grupales. Grado en que permite y propicia el **desarrollo individual de los miembros del colectivo.** Nivel de autovaloración y valoraciones del resultado del trabajo en general de la zona, por escuelas y docentes que se manifiesta y que logra en cada uno de los miembros del colectivo.
- 19- **Preparación para el desarrollo de la labor.** Conocimiento que demuestra del contenido teórico, metodológico y su contextualización. Determinación de problemas y necesidades investigativas. Estudio de la literatura relacionada con tareas a ejecutar. Consideración de resultados del trabajo y de investigaciones. Definición de adecuaciones curriculares. Enfoque político adecuado. Previsión de acciones personales para la dirección científica

del trabajo. Determinación de estilo, métodos y procedimientos a emplear. Proyección de actividades.

- 20- **Acciones para la formación de docentes no graduados.** Orientación, control, ayuda a los docentes. Transmisión de experiencias metodológicas sobre diferentes aspectos del trabajo. Supervisión de la labor de los tutores y del componentes laboral e investigativo de los docentes. Soluciones que brinda a las dificultades organizativas que se presentan.
- 21- **Promoción del crecimiento profesional de los miembros del colectivo.** Establecimiento de acciones para el desarrollo profesional de cada docente.
- 22- **Nivel de comunicación que se logra.** Nivel de cooperación, comunicación y cohesión que se alcanza entre escuelas y entre docentes. Comunicación endógena, democrática.
- 23- **Nivel de interrelación.** Nivel de interrelación que logra entre los componentes del sistema (intrazonal) y dentro de cada escuela (intraescolar). Relaciones de respeto, entendimiento y confianza mutuas.

Para poder codificar adecuadamente las categorías otorgadas en la observación y evaluación de cada ítem se trabajó con la siguiente escala de evaluación:

#### 5- DETERMINAR OBJETIVOS:

BIEN: Ha definido los objetivos según necesidades y potencialidades de la zona y escuelas, considerando las directivas de la política educacional y el contexto y contenido de su labor directiva para la movilización del colectivo, padres y otros agentes comunitarios en el cumplimiento de la política educacional y los objetivos trazados por la institución. Ha tomado en cuenta la participación activa del colectivo, padres y otros agentes comunitarios.

REGULAR: Los objetivos definidos consideran necesidades pero no suficientemente las potencialidades, siguen la política educacional, y se han adecuado a la zona pero quedan aspectos no considerados de escuelas dadas.

MAL: Los objetivos definidos aunque tratan de movilizar al colectivo para cumplir la política educacional, no consideran necesidades, potencialidades y problemas de escuelas y no integran los de la zona.

#### 6- CONTEXTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR ZONAL:

BIEN: Considera los resultados del diagnóstico de la situación contextual de cada escuela, de la zona y del entorno geográfico, económico, social. Produce un flujo de información amplio, debidamente contextualizado.

REGULAR: Produce una contextualización sin aplicar métodos de diagnosis. El flujo de información no siempre es amplio ni contextualizado.

MAL: Se aprecian dificultades en la contextualización. Tendencia a aplicar orientaciones recibidas casi literalmente. La información que ofrece es mecánica y reproductiva.

#### 7- CORRESPONDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AL SISTEMA:

BIEN: Las actividades previstas son variadas y tienen una interrelación sistémica y lógica, abiertas a todo el contexto escolar y zonal. Ajusta su modo de actuación a los objetivos y las peculiaridades de la zona y de sus escuelas. Aplica diagnosis, crea grupos de trabajo, delega tareas y regula convenientemente su cumplimiento, trabaja estrechamente contando con el asesoramiento de docentes y personalidades reconocidas en la zona, su colectivo zonal es participativo, democrático, rige la camaradería, la cooperación, el autocontrol y control colectivo.

**REGULAR: Las actividades previstas son reducidas en variedad y no siempre tienen una interrelación sistémica y lógica. A veces son cerradas al contexto escolar; concibiéndose las relacionadas con el contexto social como apéndices o necesidades coyunturales. Su modo de actuación se ajusta más a necesidades específicas de un docente dado. No utiliza convenientemente los grupos de trabajo y la consulta con docentes de reconocida experiencia y personalidades de la zona. Existe una tendencia a centralizar las acciones, al control personal y realizar actividades básicamente a partir de su decisión y actuación personal.**

MAL: Las actividades previstas son reducidas en variedad y no tienen tampoco una lógica interrelación, son cerradas al contexto escolar y dentro de este a docentes determinados. Concibiéndose las relacionadas con el contexto social como apéndices o necesidades coyunturales. Su

modo de actuación se ajusta a contingencias diarias, sin tomar en cuenta planificación o estrategia alguna. No toma en cuenta las potencialidades del colectivo, atiende básicamente la regulación del trabajo en las escuelas a partir del cumplimiento de un plan cuantitativo y no de necesidades. Centraliza todas las tareas. El colectivo se convierte en una sesión de dictado de orientaciones, sin debate ni contextualización. No toma en cuenta necesidades de los entornos.

#### 8- MANIFESTACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL SISTEMA:

**BIEN:** Desarrolla una dirección participativa, comprometida, estimulada, cooperada. Establece un nivel de cohesión estrecho, provocando la planificación y organización con cooperación y solidaridad entre todos los miembros del colectivo y agentes sociales y familias. Establece una comunicación abierta, responsable, de comprensión mutua, respeto, confianza, dentro del colectivo zonal y con agentes comunitarios y familias. Establece de forma privilegiada la integración de la acción (individual, de escuelas, de familias y agentes comunitarios) para el cumplimiento de la estrategia zonal. Promueve el desarrollo de una cultura organizacional zonal. Construye ambientes ordenados, limpios, decorados en cada escuela. Propicia un clima de respeto y confianza mutuos.

Establece la unidad de acción con decisiones consensuadas. Realiza reconocimiento sistemático. Desarrolla las tradiciones escolares zonales.

Planifica el trabajo al nivel zonal con visión general y tareas diferenciadas por escuelas, comunidades y aulas, según enfoques de sistema, contingencia y cambio. Delega, coordina y establece la cooperación entre comunidades, escuelas y docentes. Organiza tareas y acciones con unidad de acción, armonía, cohesión, consenso, participación protagónica, coordinación e integración de los diferentes participantes intra y extra zonales. Regula la labor de zona y escuelas con continuidad, con la participación de todo el colectivo, con acciones cohesionadas y unitarias. Adopta decisiones por la negociación con la participación de los miembros del colectivo que resulten necesarios. Controla de forma integrada el proceso educacional en la zona, referido a todos los factores y elementos que participan en el mismo y con la participación de docentes, alumnos y padres. Se conduce de forma justa, objetiva, participativa, consciente y proyectiva. Promueve la autoevaluación.

Ejerce la dirección participativa, con predominio de la coordinación y cooperación, desarrolla privilegiadamente la integración de la acción zonal para el mejoramiento del proceso docente, fortalece la acción para la formación de valores, involucra activamente a las familias y comunidades en las actividades educacionales, regula conscientemente el tiempo invertido en actividades administrativas y técnico-administrativas, acciona adecuadamente para el desarrollo profesional de los docentes, desarrolla la docencia a través de actividades metodológicas individuales o colectivas.

**REGULAR:** Realiza consultas, estimula en ocasiones. Trabaja con la familia a través de los docentes y se ocupa de las relaciones con familias específicas. La comunicación no siempre es abierta, en ocasiones impone criterios. Logra integración entre colectivos cercanos, pero continúa dando atención individual a escuelas y docentes. No logra totalmente la formación de la cultura organizacional, especialmente porque su estilo y método no es abierto en todos los casos. Existe un clima de respeto fuerte que limita un tanto la relación de confianza para el debate franco.

La unidad de acción la logra a partir de la disciplina y el mando dentro de la zona, aunque al nivel de escuelas o grupos dados logra aunar miembros tras un objetivo.

Planifica el trabajo al nivel zonal con visión reducida a tareas generales orientadas por el municipio, y algunas necesidades de escuelas. La delegación y coordinación de trabajo lo logra a partir de los miembros de escuelas cercanas a la matriz y no logra integrar a las diferentes comunidades de la zona. Organiza tareas y acciones con algunos docentes pero prima la acción individual. Regula la labor de zona y escuelas con continuidad pero de forma individual. Controla el proceso educacional según aspectos dados en las diferentes escuelas y muy pocas veces con la participación de otros miembros del colectivo. Se conduce de forma justa y objetiva pero no participativa. No siempre promueve la autoevaluación.

Ejerce la dirección participativa de forma mediatizada, imperando la consulta sobre decisiones tomadas y rara vez solicita la construcción de estrategias y acciones a partir del criterio y consenso con los miembros. No siempre involucra a las familias y comunidades en las actividades educacionales, no logra regular el tiempo invertido en actividades administrativas y técnico-administrativas, no acciona adecuadamente para el desarrollo profesional de los docentes a partir de su propia incompetencia para algunos grados o enseñanza, desarrolla la docencia a través de actividades de preparación



metodológica básicamente personales, con la participación de algunos docentes en ocasiones y a partir del dominio que posee en determinados grados o áreas.

MAL: Realiza una dirección personal rara vez realiza consultas y estimula poco. El trabajo con las familias queda en manos de los docentes. La comunicación es cerrada, generalmente impone criterios. No trabaja por la integración de colectivos, realizando una dirección personal sobre escuelas y docentes. No logra la formación de una cultura organizacional, Existe un clima de respeto fuerte que limita la relación de confianza para el debate franco, imperando el temor y la obediencia.

La unidad de acción la logra a partir de la disciplina y el mando dentro de la zona.

Planifica con tareas específicas para escuelas, sin una visión ni integración zonal. No realiza delegación de tareas realizando su trabajo individualmente, tampoco integra el esfuerzo de las comunidades de la zona. Organiza tareas y acciones de forma personal. Regula la labor de zona y escuelas con continuidad pero de forma individual. Controla el proceso educacional según aspectos dados en las diferentes escuelas y sin la participación de otros miembros del colectivo. Se conduce generalmente de forma justa y objetiva pero no participativa. No siempre promueve la autoevaluación.

La dirección que ejerce no es participativa, imperando la decisión tomada personalmente. No siempre involucra a las familias y comunidades en las actividades educacionales, no logra regular el tiempo invertido en actividades administrativas y técnico-administrativas, no acciona adecuadamente para el desarrollo profesional de los docentes a partir de su propia incompetencia para algunos grados o enseñanza, desarrolla la docencia a través de actividades de preparación metodológica personalmente.

#### 9- REALIZAR ACCIONES PARA EL ESTIMULO Y MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.

BIEN: Continuamente estimula y motiva la acción de los miembros, ejerce el reconocimiento sistemático de la labor, favorece la labor según las posibilidades de los docentes, escucha abiertamente y sin prejuicios, es justo y objetivo. Toma en cuenta las necesidades y potencialidades de cada miembro del colectivo, alumno y familias.

REGULAR: Estimula y motiva la labor de los docentes, pero no es sistemático en ello y a veces no lo hace convenientemente. Prioriza los señalamientos y críticas por sobre el reconocimiento de acciones. No siempre escucha e impone a veces sus criterios. No siempre toma en cuenta las necesidades y posibilidades de los docentes al asignar tareas o juzgar acciones y resultados. No delega convenientemente. No siempre precisa vías de control. Algunas reglamentaciones sin negociación.

MAL: Rara vez estimula. Considera toda la labor como una responsabilidad. Es constante en el señalamiento de críticas. Prima la orientación. No propicia la participación colectiva. Insuficiente estímulo y control. Reglamenta casi todo.

#### 10- EMPLEO DE ESTILOS Y MÉTODOS DE DIRECCIÓN QUE MOVILICEN EL COLECTIVO.

BIEN: Ejerce una dirección participativa, de negociación, cooperación, solidaridad y consenso, de reflexión amplia. Promueve la integración de ayuda y cooperación entre los diferentes colectivos y docentes, así como familias y comunidades. Trabajo mediante grupos de trabajo cuanto sea posible. Delega tareas. Busca la toma de decisiones mediante el consenso del colectivo.

REGULAR: Su dirección es participativa, pero mediatizada, limitándose a tomar consultas o criterios de algunas cuestiones, generalmente decide, busca ayuda y cooperación de personas o docentes que le son afines. La reflexión no es profunda ni sistemática. No siempre propicia la participación, el debate, el intercambio. Rasgos de dirección autoritaria y burocrática. En ocasiones crea grupos para actividades complejas, pero los limita a personas y docentes próximos a él en afecto y ubicación. Delega en ocasiones. Generalmente toma de decisiones de forma personal.

MAL: Sistemáticamente ejerce una dirección personal. El director emite orientaciones, informa decisiones. Solo pide aprobación a sus propuestas. Cuando busca cooperación lo es de personal o docente afines. No crea grupos de trabajo y toma decisiones de forma personal.

#### 11- EJERCICIO DEL LIDERAZGO PARA EL COLECTIVO Y LA COMUNIDAD.

BIEN: Satisface necesidades y expectativas grupales e individuales, alcanza una visión de futuro en sus acciones, promueve y logra la dirección participativa involucrando a los miembros del colectivo, alumnos y familias en la toma de decisiones correspondientes y en la solución de los problemas cruciales, desarrolla motivos fuertes y estables para el trabajo, posibilita acciones concretas de crecimiento profesional de sus docentes, promueve el reconocimiento y estímulo personal y colectivo, y un ambiente de satisfacción, creador e investigativo, logra una amplia comunicación e incentiva el sentido de pertenencia

REGULAR: No siempre satisface las necesidades y expectativas grupales e individuales, trabaja por objetivos a corto y algunos a mediano plazo, la dirección participativa está mediatizada por acciones de simple consulta, la toma de decisiones solo en ocasiones tiene la participación de algunos miembros del colectivo o familias, no siempre favorece el crecimiento profesional de los docentes al no entregarles tareas que lo promuevan, en ocasiones promueve el estímulo o hace reconocimientos, la comunicación que logra es parcial y solo con personas y docentes afines es abierta.

MAL: Trabaja según criterios personales y orientaciones no contextualizadas, sin tener en cuenta necesidades y expectativas individuales y grupales, trabaja por objetivos a corto plazo y a veces según exigencias cotidianas, toma decisiones personales. No favorece el desarrollo profesional al asumir todas las responsabilidades y tareas, centralizando la labor. Generalmente no realiza reconocimientos, aunque hace señalamientos y ayuda a subsanar errores con sus orientaciones.

#### 12- PREPARACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA LABOR:

BIEN: Realiza una preparación profunda, consciente y sistemática para desarrollar su labor en todas las esferas: metodológica, política, de trabajo preventivo y comunitario, de investigación, de asesoría. Prevé situaciones a largo alcance y vías para ir dando solución a los problemas que se presentan. Se apoya en otros docentes de experiencia, en agentes comunitarios reconocidos. Demuestra dominio teórico-metodológico de los diferentes aspectos tratados por él o propuestos por los miembros del grupo. Adecuado enfoque político.

REGULAR: Su preparación aunque sistemática, no es profunda faltando elementos científicos en ella. En ocasiones busca apoyo o ayuda en otros compañeros o agentes. La preparación realizada es insuficiente en cuanto a marco referencial y sistema de acciones concebidas.

MAL: Su preparación no es sistemática ni profunda. No es científica. Trabaja atendiendo a la cotidianeidad. No contextualiza las indicaciones superiores. Los contenidos abordados no siempre responden a necesidades y problemas. Muchas veces son reproducción de aspectos abortados en reuniones de nivel superior. La preparación es superficial y no prevé sistemas de acciones contextuales. En algunos temas abordados no puede participar con decisión por faltarle información. Se apoya en otros compañeros pero por falta de dominio. Tiene impericia para abordar y decidir en una cantidad apreciable de situaciones. Con asiduidad plantea consultas con el municipio. Atiende de forma directa diferentes problemas de la zona y no realiza generalizaciones, ni solicita cooperación.

#### 13- ACCIONES PARA LA FORMACIÓN DE DOCENTES NO GRADUADOS:

BIEN: De forma sistemática controla, orienta y ayuda a los docentes en la realización de sus deberes como estudiantes. Transmite experiencias metodológicas sobre el ejercicio de la docencia, la labor con la familia y la comunidad. Supervisa continuamente la labor de los docentes tutores, así como la elaboración y cumplimiento de los planes de trabajo de forma que armonicen las tareas de la docencia y estudiantiles.

**REGULAR: Atiende las necesidades de sus docentes no graduados de forma eventual, ante señalamientos superiores. Ofrece ayuda cuando se lo solicitan. NO ejerce un control sistemático sobre la labor de los docentes tutores.**

MAL: No atiende las necesidades de sus docentes no graduados, dando prioridad a las responsabilidades como maestros frente a un aula. No domina la situación de sus docentes como estudiantes. No analiza con ellos sus planes de trabajo de forma que se armonicen responsabilidades docentes y estudiantiles.

#### 14- PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS DEL COLECTIVO:

BIEN: Preocupado y establece acciones consensuadas para el desarrollo profesional a partir del desarrollo de acciones metodológicas diversas, delegación de tareas, ayuda y asesoramiento, programación de superación. Su objetivo es la preparación general del docente.

REGULAR: Le preocupa sobre todo que el docente desarrolle bien su docencia. No atiende convenientemente el desarrollo cultural general integral. Sitúa tareas de desarrollo pero solo en el marco del grado que atiende el docente. Prioriza el campo didáctico.

MAL: No atiende el desarrollo de los docentes, limitándose a precisar orientaciones en el grado y materia que se visita.

#### 15- LOGRO DE UN NIVEL DE COMUNICACIÓN ADECUADA:

BIEN: Se caracteriza por promover y lograr una comunicación franca, abierta, democrática y reflexiva. Escucha, analiza, responde adecuadamente con tacto y firmeza. Persuade, motiva. Promueve la comunicación grupal mediante las tareas colectivas.

REGULAR: Se caracteriza por promover una comunicación franca, abierta, democrática pero solo entre y con factores cercanos a la escuela matriz. No promueve la comunicación colectiva. En ocasiones no da oportunidad a la reflexión colectiva, sino que precisa indicaciones.

MAL: La comunicación es autoritaria, cerrada. No hay reflujo de información.

#### 16- LOGRO DE UN NIVEL DE INTERRELACIONES ADECUADAS:

BIEN: Precisa y promueve el desarrollo de las relaciones adecuadas de respeto, entendimiento y confianza mutuas con funcionarios del municipio, entre los diferentes colectivos de escuelas de la zona y entre los docentes de cada escuela.

REGULAR: Precisa y promueve el desarrollo de las relaciones con el municipio, al fomentar las relaciones entre colectivos escolares se refiere fundamentalmente a las cercanas, marginando conscientemente a las más lejanas por esta propia causa. En las relaciones intraescolares prioriza las de la escuela matriz.

MAL: Precisa y promueve de forma general el desarrollo de las relaciones con el municipio. Obvia lo intrazonal que se logra coyunturalmente y sin planificación previa solo en alguna actividad realizada. Las interrelaciones de docentes en cada escuela surgen espontáneamente, pues él no las fomenta.

*A los efectos de realizar el análisis estadístico del resultado de estas observaciones, para conocer como ha evolucionado cada indicador, se halló un COEFICIENTE MEDIO otorgando un valor numérico a cada categoría evaluativa. B (3), R (2) y M (1). Se operó con la fórmula:*

$$CM = \frac{\sum E}{n}$$

Donde: C M COEFICIENTE MEDIO POR INDICADOR

Σ SUMATORIA

E EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EN CADA INDICADOR

n TOTAL DE PUNTOS POSIBLES A ALCANZAR EN LA SUMATORIA DE TODAS LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR UN INDICADOR.

También se analizó el COEFICIENTE MEDIO al nivel de cada dirección zonal aplicando el mismo procedimiento **por indicador** y también aplicándolo al total de calificaciones en todos los indicadores, con lo que se obtuvo el **coeficiente medio de la zona**.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS:

### RESUMEN DE LAS OBSERVACIONES POR INDICADORES:

Indicador	B	%	R	%	M	%	Coeficiente Medio
Nº 1	45	66,2	18	25,0	-	-	<b>0,69</b>
Nº 2	42	58,3	20	27,8	-	-	0,86
Nº 3	36	50,0	18	25,0	8	11,1	0,86
Nº 4	36	50,0	22	30,6	6	8,3	0,89
Nº 5	24	33,3	32	44,4	-	-	<b>0,78</b>
Nº 6	24	33,3	32	44,4	-	-	<b>0,78</b>
Nº 7	33	45,8	26	36,1	-	-	0,82
Nº 8	27	63,8	30	41,2	-	-	<b>0,79</b>
Nº 9	48	66,7	16	22,2	-	-	0,89
Nº 10	33	45,8	26	36,1	-	-	0,82
Nº 11	42	58,3	20	27,8	-	-	0,86

Nº 12	39	54,1	22	30,6	-	-	0,85
-------	----	------	----	------	---	---	------

#### RESUMEN DE LAS OBSERVACIONES POR ZONAS:

ZONA	COEFICIENTE 1ª VISITA	COEFICIENTE ÚLTIMA VISITA	GANANCIA
Nº 1	0,64	1,0	0,36
Nº 2	0,64	0,97	0,33
Nº 3	0,67	0,94	0,33
Nº 4	0,61	0,97	0,36
Nº 5	0,61	1,0	0,39
Nº 6	0,61	1,0	0,39
Nº 7	0,61	1,0	0,39
Nº 8	0,61	1,0	0,39

#### ANEXO Nº 8

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN DE VISITAS EFECTUADAS A LAS ZONAS

**OBJETIVO:** Constatar la observancia de elementos componentes del sistema de trabajo que el director escolar zonal serrano demuestra en su trabajo con los docentes de las diferentes escuelas de su zona.

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** Abierta y participante.

**ASPECTOS A OBSERVAR:**

- 24- **Determinación de objetivos.** Contenido de la actividad. Preparación previa que se manifiesta.
- 25- **Nivel de contextualización del sistema de trabajo** y desarrollo. Adecuación a las condiciones de la zona. Nivel de información que produce originada de instancias superiores y zonal. Contextualización.
- 26- **Correspondencia de la estructura organizacional al sistema.** Actividades previstas y su concepción sistémica. Observancia del enfoque abierto. Adecuación del modo de actuación a las necesidades.
- 27- **Manifestación del cumplimiento de las funciones del sistema y del proceso educativo en particular.** Diagnóstico de necesidades y potencialidades, planificación, organización, regulación y control del trabajo. Realización de actividades diversas para el desarrollo del proceso educativo. Ejecución de una dirección participativa, comprometida, cooperada, estimulada. Métodos y técnicas que emplea en lo operacional para abordar los objetivos y desarrollar el contenido de la reunión o actividad dada. Técnicas de participación que emplea. Nivel de participación activa. Grado de aporte de los miembros a la concepción del trabajo zonal. Propicia el desarrollo y formación de cada docente y del colectivo mediante un nivel adecuado de integración, cohesión y comunicación, el debate, el intercambio, la toma de decisiones conjuntas, negociación de posiciones y conflictos. Desarrollo de una cultura organizacional zonal.
- 28- **Realizar acciones para el estímulo y motivación para el trabajo.** Estímulo y motivación continuos. Reconocimiento de la labor. Justeza y objetividad en la toma de decisiones. Consideración de necesidades y potencialidades de cada miembro del colectivo.

- 29- **Estilo de dirección** que se manifiesta: democrático, abierto, con interrelación entre los componentes del sistema zonal. Reflexivo, con debate, negociación, decisiones colectivas, responsabilidad individual, motivación y estímulo. Nivel de centralización y descentralización conveniente que se constata en las tareas. Grado de integración que logra. Trabajo grupal. Distribución de tareas. Nivel de participación real que logra en los diferentes miembros del colectivo. Grado de disposición y sentido de pertenencia que se revela.
- 30- **Ejercicio del liderazgo para el colectivo y la comunidad.** Satisfacción de necesidades y expectativas individuales y grupales. Grado en que permite y propicia el **desarrollo individual de los miembros del colectivo.** Nivel de autovaloración y valoraciones del resultado del trabajo en general de la zona, por escuelas y docentes que se manifiesta y que logra en cada uno de los miembros del colectivo.
- 31- **Preparación para el desarrollo de la labor.** Conocimiento que demuestra del contenido teórico, metodológico y su contextualización. Determinación de problemas y necesidades investigativas. Estudio de la literatura relacionada con tareas a ejecutar. Consideración de resultados del trabajo y de investigaciones. Definición de adecuaciones curriculares. Enfoque político adecuado. Previsión de acciones personales para la dirección científica del trabajo. Determinación de estilo, métodos y procedimientos a emplear. Proyección de actividades.
- 32- **Acciones para la formación de docentes no graduados.** Orientación, control, ayuda a los docentes. Transmisión de experiencias metodológicas sobre diferentes aspectos del trabajo. Supervisión de la labor de los tutores y del componentes laboral e investigativo de los docentes. Soluciones que brinda a las dificultades organizativas que se presentan.
- 33- **Promoción del crecimiento profesional de los miembros del colectivo.** Establecimiento de acciones para el desarrollo profesional de cada docente.
- 34- **Nivel de comunicación que se logra.** Nivel de cooperación, comunicación y cohesión que se alcanza entre escuelas y entre docentes. Comunicación endógena, democrática.
- 35- **Nivel de interrelación.** Nivel de interrelación que logra entre los componentes del sistema (intra zonal) y dentro de cada escuela (intraescolar). Relaciones de respeto, entendimiento y confianza mutuas.

Para poder codificar adecuadamente las categorías otorgadas en la observación y evaluación de cada ítem se trabajó con la siguiente escala de evaluación:

#### 17- DETERMINAR OBJETIVOS:

BIEN: Ha definido los objetivos según necesidades y potencialidades de la zona y escuelas, considerando las directivas de la política educacional y el contexto y contenido de su labor directiva para la movilización del colectivo, padres y otros agentes comunitarios en el cumplimiento de la política educacional y los objetivos trazados por la institución. Ha tomado en cuenta la participación activa del colectivo, padres y otros agentes comunitarios.

REGULAR: Los objetivos definidos consideran necesidades pero no suficientemente las potencialidades, siguen la política educacional, y se han adecuado a la zona pero quedan aspectos no considerados de escuelas dadas.

MAL: Los objetivos definidos aunque tratan de movilizar al colectivo para cumplir la política educacional, no consideran necesidades, potencialidades y problemas de escuelas y no integran los de la zona.

#### 18- CONTEXTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR ZONAL:

BIEN: Considera los resultados del diagnóstico de la situación contextual de cada escuela, de la zona y del entorno geográfico, económico, social. Produce un flujo de información amplio, debidamente contextualizado.

REGULAR: Produce una contextualización sin aplicar métodos de diagnosis. El flujo de información no siempre es amplio ni contextualizado.

MAL: Se aprecian dificultades en la contextualización. Tendencia a aplicar orientaciones recibidas casi literalmente. La información que ofrece es mecánica y reproductiva.

#### 19- CORRESPONDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AL SISTEMA:

BIEN: Las actividades previstas son variadas y tienen una interrelación sistémica y lógica, abiertas a todo el contexto escolar y zonal. Ajusta su modo de actuación a los objetivos y las peculiaridades de la zona y de sus escuelas. Aplica diagnosis, crea grupos de trabajo, delega tareas y regula convenientemente su cumplimiento, trabaja estrechamente contando con el asesoramiento de docentes y personalidades reconocidas en la zona, su colectivo zonal es participativo, democrático, rige la camaradería, la cooperación, el autocontrol y control colectivo.

**REGULAR: Las actividades previstas son reducidas en variedad y no siempre tienen una interrelación sistémica y lógica. A veces son cerradas al contexto escolar; concibiéndose las relacionadas con el contexto social como apéndices o necesidades coyunturales. Su modo de actuación se ajusta más a necesidades específicas de un docente dado. No utiliza convenientemente los grupos de trabajo y la consulta con docentes de reconocida experiencia y personalidades de la zona. Existe una tendencia a centralizar las acciones, al control personal y realizar actividades básicamente a partir de su decisión y actuación personal.**

MAL: Las actividades previstas son reducidas en variedad y no tienen tampoco una lógica interrelación, son cerradas al contexto escolar y dentro de este a docentes determinados. Concibiéndose las relacionadas con el contexto social como apéndices o necesidades coyunturales. Su modo de actuación se ajusta a contingencias diarias, sin tomar en cuenta planificación o estrategia alguna. No toma en cuenta las potencialidades del colectivo, atiende básicamente la regulación del trabajo en las escuelas a partir del cumplimiento de un plan cuantitativo y no de necesidades. Centraliza todas las tareas. El colectivo se convierte en una sesión de dictado de orientaciones, sin debate ni contextualización. No toma en cuenta necesidades de los entornos.

## 20- MANIFESTACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL SISTEMA:

BIEN: Desarrolla una dirección participativa, comprometida, estimulada, cooperada. Establece un nivel de cohesión estrecho, provocando la planificación y organización con cooperación y solidaridad entre todos los miembros del colectivo y agentes sociales y familias. Establece una comunicación abierta, responsable, de comprensión mutua, respeto, confianza, dentro del colectivo zonal y con agentes comunitarios y familias. Establece de forma privilegiada la integración de la acción (individual, de escuelas, de familias y agentes comunitarios) para el cumplimiento de la estrategia zonal. Promueve el desarrollo de una cultura organizacional zonal. Construye ambientes ordenados, limpios, decorados en cada escuela. Propicia un clima de respeto y confianza mutuos.

Establece la unidad de acción con decisiones consensuadas. Realiza reconocimiento sistemático. Desarrolla las tradiciones escolares zonales.

Planifica el trabajo al nivel zonal con visión general y tareas diferenciadas por escuelas, comunidades y aulas, según enfoques de sistema, contingencia y cambio. Delega, coordina y establece la cooperación entre comunidades, escuelas y docentes. Organiza tareas y acciones con unidad de acción, armonía, cohesión, consenso, participación protagónica, coordinación e integración de los diferentes participantes intra y extra zonales. Regula la labor de zona y escuelas con continuidad, con la participación de todo el colectivo, con acciones cohesionadas y unitarias. Adopta decisiones por la negociación con la participación de los miembros del colectivo que resulten necesarios. Controla de forma integrada el proceso educacional en la zona, referido a todos los factores y elementos que participan en el mismo y con la participación de docentes, alumnos y padres. Se conduce de forma justa, objetiva, participativa, consciente y proyectiva. Promueve la autoevaluación.

Ejerce la dirección participativa, con predominio de la coordinación y cooperación, desarrolla privilegiadamente la integración de la acción zonal para el mejoramiento del proceso docente, fortalece la acción para la formación de valores, involucra activamente a las familias y comunidades en las actividades educacionales, regula conscientemente el tiempo invertido en actividades administrativas y técnico-administrativas, acciona adecuadamente para el desarrollo profesional de los docentes, desarrolla la docencia a través de actividades metodológicas individuales o colectivas.

REGULAR: Realiza consultas, estimula en ocasiones. Trabaja con la familia a través de los docentes y se ocupa de las relaciones con familias específicas. La comunicación no siempre es abierta, en ocasiones impone criterios. Logra integración entre colectivos cercanos, pero continúa dando atención individual a escuelas y docentes. No logra totalmente la formación de la cultura organizacional, especialmente porque su estilo y método no es abierto en todos los casos. Existe un clima de respeto fuerte que limita un tanto la relación de confianza para el debate franco.

La unidad de acción la logra a partir de la disciplina y el mando dentro de la zona, aunque al nivel de escuelas o grupos dados logra aunar miembros tras un objetivo.

Planifica el trabajo al nivel zonal con visión reducida a tareas generales orientadas por el municipio, y algunas necesidades de escuelas. La delegación y coordinación de trabajo lo logra a partir de los miembros de escuelas cercanas a la matriz y no logra integrar a las diferentes comunidades de la zona. Organiza tareas y acciones con algunos docentes pero prima la acción individual. Regula la labor de zona y escuelas con continuidad pero de forma individual. Controla el proceso educacional según aspectos dados en las diferentes escuelas y muy pocas veces con la participación de otros miembros del colectivo. Se conduce de forma justa y objetiva pero no participativa. No siempre promueve la autoevaluación.

Ejerce la dirección participativa de forma mediatizada, imperando la consulta sobre decisiones tomadas y rara vez solicita la construcción de estrategias y acciones a partir del criterio y consenso con los miembros. No siempre involucra a las familias y comunidades en las actividades educacionales, no logra regular el tiempo invertido en actividades administrativas y técnico-administrativas, no acciona adecuadamente para el desarrollo profesional de los docentes a partir de su propia incompetencia para algunos grados o enseñanza, desarrolla la docencia a través de actividades de preparación metodológica básicamente personales, con la participación de algunos docentes en ocasiones y a partir del dominio que posee en determinados grados o áreas.

MAL: Realiza una dirección personal rara vez realiza consultas y estimula poco. El trabajo con las familias queda en manos de los docentes. La comunicación es cerrada, generalmente impone criterios. No trabaja por la integración de colectivos, realizando una dirección personal sobre escuelas y docentes. No logra la formación de una cultura organizacional, Existe un clima de respeto fuerte que limita la relación de confianza para el debate franco, imperando el temor y la obediencia.

La unidad de acción la logra a partir de la disciplina y el mando dentro de la zona.

Planifica con tareas específicas para escuelas, sin una visión ni integración zonal. No realiza delegación de tareas realizando su trabajo individualmente, tampoco integra el esfuerzo de las comunidades de la zona. Organiza tareas y acciones de forma personal. Regula la labor de zona y escuelas con continuidad pero de forma individual. Controla el proceso educacional según aspectos dados en las diferentes escuelas y sin la participación de otros miembros del colectivo. Se conduce generalmente de forma justa y objetiva pero no participativa. No siempre promueve la autoevaluación. La dirección que ejerce no es participativa, imperando la decisión tomada personalmente. No siempre involucra a las familias y comunidades en las actividades educacionales, no logra regular el tiempo invertido en actividades administrativas y técnico-administrativas, no acciona adecuadamente para el desarrollo profesional de los docentes a partir de su propia incompetencia para algunos grados o enseñanza, desarrolla la docencia a través de actividades de preparación metodológica personalmente.

#### 21- REALIZAR ACCIONES PARA EL ESTIMULO Y MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.

BIEN: Continuamente estimula y motiva la acción de los miembros, ejerce el reconocimiento sistemático de la labor, favorece la labor según las posibilidades de los docentes, escucha abiertamente y sin prejuicios, es justo y objetivo. Toma en cuenta las necesidades y potencialidades de cada miembro del colectivo, alumno y familias.

REGULAR: Estimula y motiva la labor de los docentes, pero no es sistemático en ello y a veces no lo hace convenientemente. Prioriza los señalamientos y críticas por sobre el reconocimiento de acciones. No siempre escucha e impone a veces sus criterios. No siempre toma en cuenta las necesidades y posibilidades de los docentes al asignar tareas o juzgar acciones y resultados. No delega convenientemente. No siempre precisa vías de control. Algunas reglamentaciones sin negociación.

MAL: Rara vez estimula. Considera toda la labor como una responsabilidad. Es constante en el señalamiento de críticas. Prima la orientación. No propicia la participación colectiva. Insuficiente estímulo y control. Reglamenta casi todo.

#### 22- EMPLEO DE ESTILOS Y MÉTODOS DE DIRECCIÓN QUE MOVILICEN EL COLECTIVO.

BIEN: Ejerce una dirección participativa, de negociación, cooperación, solidaridad y consenso, de reflexión amplia. Promueve la integración de ayuda y cooperación entre los diferentes colectivos y docentes, así como familias y comunidades. Trabajo mediante grupos de trabajo cuanto sea posible. Delega tareas. Busca la toma de decisiones mediante el consenso del colectivo.

REGULAR: Su dirección es participativa, pero mediatizada, limitándose a tomar consultas o criterios de algunas cuestiones, generalmente decide, busca ayuda y cooperación de personas o docentes que le

son afines. La reflexión no es profunda ni sistemática. No siempre propicia la participación, el debate, el intercambio. Rasgos de dirección autoritaria y burocrática. En ocasiones crea grupos para actividades complejas, pero los limita a personas y docentes próximos a él en afecto y ubicación. Delega en ocasiones. Generalmente toma de decisiones de forma personal.

MAL: Sistemáticamente ejerce una dirección personal. El director emite orientaciones, informa decisiones. Solo pide aprobación a sus propuestas. Cuando busca cooperación lo es de personal o docente afines. No crea grupos de trabajo y toma decisiones de forma personal.

#### 23- EJERCICIO DEL LIDERAZGO PARA EL COLECTIVO Y LA COMUNIDAD.

BIEN: Satisface necesidades y expectativas grupales e individuales, alcanza una visión de futuro en sus acciones, promueve y logra la dirección participativa involucrando a los miembros del colectivo, alumnos y familias en la toma de decisiones correspondientes y en la solución de los problemas cruciales, desarrolla motivos fuertes y estables para el trabajo, posibilita acciones concretas de crecimiento profesional de sus docentes, promueve el reconocimiento y estímulo personal y colectivo, y un ambiente de satisfacción, creador e investigativo, logra una amplia comunicación e incentiva el sentido de pertenencia.

REGULAR: No siempre satisface las necesidades y expectativas grupales e individuales, trabaja por objetivos a corto y algunos a mediano plazo, la dirección participativa está mediatizada por acciones de simple consulta, la toma de decisiones solo en ocasiones tiene la participación de algunos miembros del colectivo o familias, no siempre favorece el crecimiento profesional de los docentes al no entregarles tareas que lo promuevan, en ocasiones promueve el estímulo o hace reconocimientos, la comunicación que logra es parcial y solo con personas y docentes afines es abierta.

MAL: Trabaja según criterios personales y orientaciones no contextualizadas, sin tener en cuenta necesidades y expectativas individuales y grupales, trabaja por objetivos a corto plazo y a veces según exigencias cotidianas, toma decisiones personales. No favorece el desarrollo profesional al asumir todas las responsabilidades y tareas, centralizando la labor. Generalmente no realiza reconocimientos, aunque hace señalamientos y ayuda a subsanar errores con sus orientaciones.

#### 24- PREPARACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA LABOR:

BIEN: Realiza una preparación profunda, consciente y sistemática para desarrollar su labor en todas las esferas: metodológica, política, de trabajo preventivo y comunitario, de investigación, de asesoría. Prevé situaciones a largo alcance y vías para ir dando solución a los problemas que se presentan. Se apoya en otros docentes de experiencia, en agentes comunitarios reconocidos. Demuestra dominio teórico-metodológico de los diferentes aspectos tratados por él o propuestos por los miembros del grupo. Adecuado enfoque político.

REGULAR: Su preparación aunque sistemática, no es profunda faltando elementos científicos en ella. En ocasiones busca apoyo o ayuda en otros compañeros o agentes. La preparación realizada es insuficiente en cuanto a marco referencial y sistema de acciones concebidas.

MAL: Su preparación no es sistemática ni profunda. No es científica. Trabaja atendiendo a la cotidianeidad. No contextualiza las indicaciones superiores. Los contenidos abordados no siempre responden a necesidades y problemas. Muchas veces son reproducción de aspectos abortados en reuniones de nivel superior. La preparación es superficial y no prevé sistemas de acciones contextuales. En algunos temas abordados no puede participar con decisión por faltarle información. Se apoya en otros compañeros pero por falta de dominio. Tiene impericia para abordar y decidir en una cantidad apreciable de situaciones. Con asiduidad plantea consultas con el municipio. Atiende de forma directa diferentes problemas de la zona y no realiza generalizaciones, ni solicita cooperación.

#### 25- ACCIONES PARA LA FORMACIÓN DE DOCENTES NO GRADUADOS:

BIEN: De forma sistemática controla, orienta y ayuda a los docentes en la realización de sus deberes como estudiantes. Transmite experiencias metodológicas sobre el ejercicio de la docencia, la labor con la familia y la comunidad. Supervisa continuamente la labor de los docentes tutores, así como la elaboración y cumplimiento de los planes de trabajo de forma que armonicen las tareas de la docencia y estudiantiles.

**REGULAR: Atiende las necesidades de sus docentes no graduados de forma eventual, ante señalamientos superiores. Ofrece ayuda cuando se lo solicitan. NO ejerce un control sistemático sobre la labor de los docentes tutores.**



MAL: No atiende las necesidades de sus docentes no graduados, dando prioridad a las responsabilidades como maestros frente a un aula. No domina la situación de sus docentes como estudiantes. No analiza con ellos sus planes de trabajo de forma que se armonicen responsabilidades docentes y estudiantiles.

#### 26- PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS DEL COLECTIVO:

BIEN: Preocupado y establece acciones consensuadas para la desarrollo profesional a partir del desarrollo de acciones metodológicas diversas, delegación de tareas, ayuda y asesoramiento, programación de superación. Su objetivo es la preparación general del docente.

REGULAR: Le preocupa sobre todo que el docente desarrolle bien su docencia. No atiende convenientemente el desarrollo cultural general integral. Sitúa tareas de desarrollo pero solo en el marco del grado que atiende el docente. Prioriza el campo didáctico.

MAL: No atiende el desarrollo de los docentes, limitándose a precisar orientaciones en el grado y materia que se visita.

#### 27- LOGRO DE UN NIVEL DE COMUNICACIÓN ADECUADA:

BIEN: Se caracteriza por promover y lograr una comunicación franca, abierta, democrática y reflexiva. Escucha, analiza, responde adecuadamente con tacto y firmeza. Persuade, motiva. Promueve la comunicación grupal mediante las tareas colectivas.

REGULAR: Se caracteriza por promover una comunicación franca, abierta, democrática pero solo entre y con factores cercanos a la escuela matriz. No promueve la comunicación colectiva. En ocasiones no da oportunidad a la reflexión colectiva, sino que precisa indicaciones.

MAL: La comunicación es autoritaria, cerrada. No hay reflujo de información.

#### 28- LOGRO DE UN NIVEL DE INTERRELACIONES ADECUADAS:

BIEN: Precisa y promueve el desarrollo de las relaciones adecuadas de respeto, entendimiento y confianza mutuas con funcionarios del municipio, entre los diferentes colectivos de escuelas de la zona y entre los docentes de cada escuela.

REGULAR: Precisa y promueve el desarrollo de las relaciones con el municipio, al fomentar las relaciones entre colectivos escolares se refiere fundamentalmente a las cercanas, marginando conscientemente a las más lejanas por esta propia causa. En las relaciones intraescolares prioriza las de la escuela matriz.

MAL: Precisa y promueve de forma general el desarrollo de las relaciones con el municipio. Obvia lo intrazonal que se logra coyunturalmente y sin planificación previa solo en alguna actividad realizada. Las interrelaciones de docentes en cada escuela surgen espontáneamente, pues él no las fomenta.

*A los efectos de realizar el análisis estadístico del resultado de estas observaciones, para conocer como ha evolucionado cada indicador, se halló un COEFICIENTE MEDIO otorgando un valor numérico a cada categoría evaluativa. B (3), R (2) y M (1). Se operó con la fórmula:*

$$CM = \frac{\sum E}{n}$$

Donde: C M COEFICIENTE MEDIO POR INDICADOR

Σ SUMATORIA

E EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EN CADA INDICADOR

n TOTAL DE PUNTOS POSIBLES A ALCANZAR EN LA SUMATORIA DE TODAS LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR UN INDICADOR.

También se analizó el COEFICIENTE MEDIO al nivel de cada dirección zonal aplicando el mismo procedimiento **por indicador** y también aplicándolo al total de calificaciones en todos los indicadores, con lo que se obtuvo el **coeficiente medio de la zona**.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS:

### RESUMEN DE LAS OBSERVACIONES POR INDICADORES:

Indicador	B	%	R	%	M	%	Coefficiente Medio
Nº 1	45	66,2	18	25,0	-	-	<b>0,69</b>
Nº 2	42	58,3	20	27,8	-	-	0,86
Nº 3	36	50,0	18	25,0	8	11,1	0,86
Nº 4	36	50,0	22	30,6	6	8,3	0,89
Nº 5	24	33,3	32	44,4	-	-	<b>0,78</b>
Nº 6	24	33,3	32	44,4	-	-	<b>0,78</b>
Nº 7	33	45,8	26	36,1	-	-	0,82
Nº 8	27	63,8	30	41,2	-	-	<b>0,79</b>
Nº 9	48	66,7	16	22,2	-	-	0,89
Nº 10	33	45,8	26	36,1	-	-	0,82
Nº 11	42	58,3	20	27,8	-	-	0,86
Nº 12	39	54,1	22	30,6	-	-	0,85

### RESUMEN DE LAS OBSERVACIONES POR ZONAS:

ZONA	COEFICIENTE 1ª VISITA	COEFICIENTE ÚLTIMA VISITA	GANANCIA
Nº 1	0,64	1,0	0,36
Nº 2	0,64	0,97	0,33
Nº 3	0,67	0,94	0,33
Nº 4	0,61	0,97	0,36
Nº 5	0,61	1,0	0,39
Nº 6	0,61	1,0	0,39
Nº 7	0,61	1,0	0,39
Nº 8	0,61	1,0	0,39

## ANEXO Nº 9

### INDICACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL DIARIO DE LA ZONA

**OBJETIVO:** Registrar con la mayor fidelidad posible los acaecimientos sobresalientes en el decursar de la aplicación de la propuesta.

Será esencial registrar aquellos hechos que marcan pautas en la evolución de la aplicación, como: resultados de visitas, intercambios y debates con el investigador; resultados de análisis realizados con el colectivo de docentes, con alumnos o con padres y otros agentes comunitarios.

Se habilitará una libreta para realizar este control. Además se registrará mensualmente y en ocasión de visitas realizadas por el investigador o el funcionario municipal que atiende la zona, la situación que presentan en su constatación práctica los siguientes indicadores. Se evaluará cada indicador de 1 a 5 (1 para la manifestación menos deseable y 5 para la más favorable):

- Manifestación de la estructura** organizacional. Para 1 dificultades notables en el cumplimiento de normas, funcionamiento de órganos y la manifestación de las relaciones entre componentes y para 5 una situación muy favorable.
- Grado en que el director tiene en cuenta las **características contextuales para desarrollar su labor**. Para 1 no considerarlas y para 5 ser celoso en su consideración.
- Grado en que el director promueve la **participación de los trabajadores en las tareas**. Para 1 con muy poca o ninguna participación y para 5 con una participación muy favorable.
- Método y estilo de dirección:** democrático, participativo, abierto. Para 1 estilo y métodos autoritarios, cerrado y para 5 estilo y métodos democráticos.
- Grado de **cohesión y de cooperación** que se manifiesta en el trabajo zonal. Para 1 acciones individuales y para 5 acciones grupales, organizadas por consenso con la participación de

maestros de todas las escuelas de la zona, con planteamientos de metas por consenso y no por decisión del director.

- f- Grado de **comunicación** entre los elementos que integran la zona: director-docentes, docentes-docentes, docentes-estudiantes, director y docentes-padres. Director y docentes-agentes sociales. Para 1 es una comunicación individual, solo referida a aspectos de la docencia y 5 es una comunicación fluida -de flujo y reflujo-, de confianza, respeto donde se aborden cuestiones de docencia y otras de interés pedagógico y social.
- g- Grado y forma en que **estimula y motiva al colectivo** para la labor en general. Para 1 es la carencia de formas de estímulo y motivación continuas, hasta 5 donde el director tiene el estímulo y la motivación como elementos esenciales en su labor con los miembros del colectivo y los agentes sociales.
- h- **Preparación para la labor** que debe desarrollar el director en su sistema de trabajo. Cómo determina sus objetivos de trabajo, cuáles actividades prevé y cómo y qué orden de funcionamiento sistémico, cómo concibe el ejercicio de las funciones y el desarrollo de las interrelaciones. Para 1 es el enfrentamiento de su labor sin una preparación sistemática y profunda y 5 es la expresión de una labor bien pensada, con enfoque sistémico, profundamente preparada desde todas las ciencias correspondientes, con adecuada concertación de la cooperación y la participación.
- i- Forma en que el director **planifica** su labor. Para 1 una planificación personal o en consulta con otro compañero de su confianza y 5 para una planificación abierta, de consenso, donde el colectivo define metas y promueve acciones a partir de la creación de grupos de trabajo.
- j- Forma en que el director **regula** el trabajo. Para 1 una regulación selectiva en grados, materias, aspectos, grados, con deficiencias en algunas áreas que requieren la participación de metodólogos, con visitas esporádicas a las escuelas más pequeñas y apartadas y concentrándose en la mayor de su zona y, para 5 una regulación sistemática, planificada, general que abarque a todas las escuelas, grados, asignaturas, actividades; demostrando suficiencia en el asesoramiento de la labor en todos los campos.
- k- Forma en que el director **controla y evalúa** el trabajo. Para 1 un control no sistemático, superficial, sin considerar objetivos, sin la mediación de la autovaloración de los implicados sin la mediación de una consideración colectiva de los resultados y para 5 la materialización óptima de los aspectos planteados).
- l- **Liderazgo que manifiesta.** Para 1 la ausencia de un liderazgo natural y el empleo de métodos autoritarios y para 5 la presencia de un liderazgo activo y participativo.
- m- **Organización y desarrollo de actividades metodológicas**, con la participación de todos los docentes con temáticas comunes y por otro lado desarrollo de sesiones para grados y materias específicas, con adecuaciones organizativas para lograrlo. (Evaluar también de 1 a 5).
- n- Decisiones para la **formación y superación de los docentes**. Para 1 es una decisión personal y 5 para una decisión que compromete al docente en cuestión y al resto de sus compañeros para ayudarlo o asignando tutor u otras vías que salven la situación de déficit existente.
- o- Forma en que se produce la **integración de esfuerzos en la estrategia de la zona y escuelas, y de la cultura y necesidades locales**. Para 1 es una vía casi exclusiva de la escuela hacia la comunidad y 5 es una vía que privilegia y propicia la participación activa de los agentes locales, de manera que las acciones de relación comunitaria y familiar surjan como propuesta del consejo de escuela haciendo verdad la principio de que LA ESCUELA ES UN SISTEMA ABIERTO. La labor comunitaria que proyecta tiene en cuenta las necesidades de la zona y escuelas, así como la pretensión comunitaria y su exigencia hacia la escuela. El director negocia tareas con el Consejo y no debe convertirse en el proyectista de la labor del Consejo.
- p- Grado en que logra **interrelaciones entre los miembros de su colectivo**, independientemente de la escuela donde trabajen. No debe haber maestros aislados de las tareas zonales por el hecho que su escuela sea pequeña, multigrada y distante. Para 1 es el maestro aislado y 5 es el maestro que precisamente por su aislamiento y dificultades

didácticas, recibe ayuda e intercambio de sus compañeros, y él también brinda su experiencia.

Mensualmente, luego de analizarse con el colectivo los pormenores de la aplicación de la propuesta se elaborará un pequeño resumen que trate de caracterizar logros y dificultades y trace nuevas acciones por decisiones tomadas en negociación y consenso, cuando sea requerido.

Este diario de zona además se traerá a los talleres y reuniones convocadas con el investigador a los efectos de poder socializar los resultados que se van produciendo en las diferentes zonas de la provincia, durante la aplicación de la propuesta.

#### AVANCES REGISTRADOS EN CADA ZONA

ZONA	COEFICIENTE MEDIO 1ª VALORACIÓN	COEFICIENTE MEDIO ÚLTIMA VALORACIÓN	GANANCIA
	Valor total Coeficiente	Valor total Coeficiente	
Nº 1	48 0,60	80 1,0	0,40
Nº 2	32 0,40	77 0,96	0,56
Nº 3	46 0,58	69 0,86	0,28
Nº 4	46 0,58	80 1,0	0,42
Nº 5	45 0,56	79 0,99	0,43
Nº 6	56 0,70	76 0,95	0,25
Nº 7	47 0,59	69 0,86	0,27
Nº 8	49 0,61	80 1,0	0,39
<b>Coeficiente medio</b>	0,58	0,95	0,37

### EVOLUCIÓN DE LAS ZONAS SEGÚN INDICADORES ANALIZADOS

INDICADOR	VALOR INICIAL*	INDICE	VALOR FINAL	INDICE	COEF MED.
Mantenimiento de la estructura	24	0,60	40	1,0	
Considerar las características contextuales para desarrollar su labor	24	0,60	38	0,95	
Participación de los trabajadores en las tareas	25	0,63	39	0,98	
Método y estilo de dirección	24	0,60	38	0,95	
Grado de cohesión y cooperación que se logra	25	0,63	36	<b>0,90</b>	
Grado de comunicación	25	0,63	39	0,98	
Estímulo y motivación	24	0,60	39	0,98	
Preparación para la labor	24	0,60	38	0,95	
Planificación su labor	24	0,60	38	0,95	
Organización y desarrollo de actividades metodológicas	24	0,60	38	0,95	
Regulación de la labor	25	0,63	38	0,95	
Control y evaluación del trabajo	25	0,63	37	<b>0,93</b>	
Liderazgo que manifiesta	25	0,63	39	0,98	
Decisiones para la formación y superación de los docentes.	24	0,60	40	1,0	
Integración en la estrategia de la zona y escuelas, y de la cultura y necesidades locales	21	0,53	38	0,95	
Interrelaciones entre los miembros de su colectivo	19	0,48	37	<b>0,93</b>	

(\*) El valor máximo es 40.

## ANEXO N° 11

### ENCUESTA A DOCENTES

Estamos realizando un estudio sobre el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano. Necesitamos que lea detenidamente las proposiciones que se realizan y responda con absoluta veracidad. No debe dejar ninguna pregunta o inciso sin responder pues se invalidaría el análisis de sus opiniones al resultar incompletas.

**IMPORTANTE:** Concebimos el SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO como el conjunto de actividades pedagógico profesionales interrelacionadas, lógicamente estructuradas, y al conjunto de relaciones que realiza el director que le permiten la conducción y transformación exitosa del proceso pedagógico de la zona escolar.

#### DATOS GENERALES DEL DOCENTE:

a-SEXO: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

b-NIVEL DE ESCOLARIDAD: Maestro graduado \_\_\_\_\_ Licenciado \_\_\_\_\_

c-AÑOS DE TRABAJO EN LA DOCENCIA: \_\_\_\_\_ d- DE ELLOS EN LAS MONTAÑAS \_\_\_\_\_

e-AÑOS DE TRABAJO EN ESTA ZONA: \_\_\_\_\_

f-GRADOS O CICLOS EN LOS QUE POSEE MAYOR EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_

g-LUGAR DE RESIDENCIA:

\_\_\_\_\_ EN LA ZONA \_\_\_\_\_ CERCANA A ELLA \_\_\_\_\_ LEJOS DE LA ZONA

- h- ¿Considera Ud. que la zona necesita un albergue para maestros que residen distantes y muy distantes? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- i- Especifique si Ud. está albergado en la zona de trabajo: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- j- Especifique si la zona posee albergue: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

1- **Sobre los componentes que integran el sistema de trabajo del director de la zona de dirección:** (se concibe como componentes aquellos subsistemas o partes que interrelacionados permiten obtener el todo, siendo inherente a este una nueva propiedad, en cuanto a resultados concretos, que no la poseen las partes por separado. A los efectos de esta propuesta asumimos las **actividades** como componentes)

a) De las siguientes proposiciones, seleccione las que a su juicio integran como componentes el sistema de trabajo de su director:

PROPOSICIÓN	SI	NO
1- Preparación para realizar su labor cotidianamente.		
2- La dirección del proceso pedagógico.		
3- La formación de personal docente y de futuros cuadros.		
4-La superación y capacitación continuas.		
5- La investigación científico-pedagógica .		
6-Sistema de trabajo metodológico		
7-Planificación estratégica de la dirección y del trabajo.		
8-Control del desarrollo del trabajo por diferentes vías.		
9-Preparación política de los docentes y trabajadores.		
10- Funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección.		
11-Sistema de reuniones de la zona.		
12-Desarrollo de diversas actividades administrativas.		
13-Participación en actividades de instancias superiores.		
14-Dominio de documentos normativos.		
15-Vínculo con las organizaciones de la zona y la comunidad.		
16-Estilo y métodos de trabajo		
17-Contextualización de la labor y toma de decisiones.		
18-Dominio de técnicas de dirección.		
19-Desarrollo de relaciones entre escuelas, colectivos escolares y familias.		
20-Desarrollo de relaciones interpersonales estrechas		
21-Evaluación de la eficacia de la labor de escuelas y docentes.		

Si excluye alguno, explique por qué:

**b) Si existe otro componente del sistema de trabajo de su director que no esté incluido en alguno de los enunciados; exprese:**

c) Según su apreciación de la forma en que su director (a) desarrolla su sistema de trabajo, enumere en orden jerárquico las actividades principales que él (ella) realiza. (Ej: el N° 1 será lo que se hace con mayor frecuencia o a lo que da mayor importancia).

- 1º \_\_\_\_\_
- 2º \_\_\_\_\_
- 3º \_\_\_\_\_
- 4º \_\_\_\_\_
- 5º \_\_\_\_\_
- 6º \_\_\_\_\_

2-Seguidamente aparecen un grupo de funciones que el director zonal desarrolla en el sistema de trabajo. Marque con una X en la columna "Selección" las que considere necesarias para lograr una ejecución feliz del sistema.

Función de dirección	Selección
-Diagnosticar estados.	
-Planear estrategias y planificar de forma sistemática la labor colectiva e individual.	
-Integrar metas y objetivos zonales	
-Determinar problemas generales de zona y escuelas, particulares de escuelas, docentes y alumnos y del problema principal a resolver.	

-Organizar s diferentes actividades y acciones del colectivo zonal y de individuos.	
-Regular continuamente la marcha de las actividades y acciones en cada escuela y en la zona.	
-Análizar resultados parciales y reorientar procesos.	
-Controlar resultados por diferentes vías.	
-Reelaborar estrategias.	
-Cooperar para la realización de acciones diversas.	
-Participar de forma protagónica en la toma de decisiones.	
-Organizar la ayuda.	
-Crear grupos de trabajo.	
-Coordinar acciones mancomunadas.	
-Negociar en la solución de conflictos o diferencia de criterios.	
-Consensuar decisiones.	
-Estimular y motivar continuamente.	
-Comprender y considerar aspectos individuales.	
-Debatir de modo franco y abierto situaciones problemáticas.	
-Establecer comunicación respetuosa, franca, estable.	
-Realizar la preparación científico-metodológica del personal docente.	
-Constatar el nivel de desarrollo cognoscitivo de los alumnos.	
-Desarrollar el sistema de superación y capacitación continua de los docentes.	
-Concebir y constatar de la formación de valores en estudiantes y docentes.	
-Desarrollar investigaciones para mejorar los resultados educativos.	
-Prever y ejecutar el sistema de formación de docentes en ejercicio y de la reserva de cuadros.	
-Desarrollar las actividades extraescolares.	
-Desarrollar la estrategia de formación y preparación político-ideológica de estudiantes y docentes.	
-Prever y realizar el trabajo comunitario y familiar.	
-Desarrollar las actividades que garantizan el funcionamiento del sistema administrativo de la zona.	

3- Sobre la base de la interrelación entre los componentes que integran el sistema de trabajo, se organiza la labor del director escolar. De los siguientes modelos organizativos operacionales seleccione el que crea más adecuado para la labor que debe realizar el director zonal serrano:

\_\_\_\_ **Considera los resultados de las visitas a los docentes y del análisis de los resultados del trabajo en las reuniones, proyecta los objetivos fundamentales a alcanzar en la etapa siguiente, se diseñan estrategias, se desarrolla la preparación y luego se regula la ejecución. El control se realiza sobre la marcha de todas las actividades y acciones.**

\_\_\_\_ Considera el resumen o balance del trabajo metodológico (con problemas y prioridades para el mes siguiente), se derivan también las tareas estratégicas planificadas en la proyección anual, se ejecuta la secuencia de reuniones de la zona partiendo del consejo de dirección, se desarrolla el trabajo metodológico con los docentes y se controla, se materializa el trabajo preventivo y comunitario, se ejecuta la evaluación profesoral y se vuelve al inicio con carácter cíclico.

\_\_\_\_ Realiza visita a los docentes, produce intercambios con ellos, se realizan las actividades metodológicas que se requiera para reorientar y mejorar el trabajo, se desarrollan las reuniones de análisis de los resultados alcanzados, se atienden las cuestiones administrativas necesarias y/o relacionadas y se efectúa la planeación de la labor cuando se reúnen en el colectivo zonal.

\_\_\_\_ Considera el fin y los objetivos de la institución y de los modelos pretendidos, así como las tareas de la proyección estratégica, considera el balance de trabajo del mes (realizado luego del análisis de las visitas, de los intercambios con los demás docentes, los criterios de los agentes comunitarios educativos, de las actividades investigativas realizadas), determinan los objetivos parciales y acciones para la próxima etapa de trabajo, integran las necesidades y acciones de todas los docentes y escuelas, organizan y adecuan las medidas correspondientes a las condiciones de zona y escuela para la labor, realiza la preparación para el trabajo, realiza la regulación de la ejecución, aplica estímulo y motivación continuas, apoya y sistemáticamente al perfeccionamiento del trabajo asesorando convenientemente. El control, la evaluación y el sostenimiento de las relaciones intrainstitucionales e interpersonales están presentes en todo momento.

4- ¿Cuál es su grado de participación real en la toma de decisiones que afectan a la zona y la escuela? Marca con una X la opción que se ajusta a la realidad de tu zona.

\_\_\_\_ Tengo la posibilidad de participar de forma protagónica mediante grupos de trabajo.

\_\_\_\_ Participo pero cuando el director plantea las cuestiones en el colectivo.

- \_\_\_\_\_ Puedo participar poco pues el director no somete los problemas a la participación general, solo los informa en las reuniones y da a conocer los acuerdos del consejo de dirección para su aprobación.
- \_\_\_\_\_ No participo. El director informa los problemas y da a conocer el plan que se va a seguir y comunica la tarea de cada compañero (a).

5- Evalúe el grado de afectación de los siguientes factores internos y externos en el desarrollo del sistema de trabajo del director zonal marcando una opción en la escala ascendente del 0 (ninguna incidencia) al 5 (máxima incidencia).

Factores	0	1	2	3	4	5
Atención al público en momentos imprevistos.						
Inestabilidad de integrantes del colectivo de trabajo						
Insuficiente preparación psicopedagógica de docentes						
Insuficiente preparación del director zonal.						
Insuficiente comprensión de las transformaciones						
Métodos y estilos de dirección inadecuados						
Fricciones en las relaciones de trabajo.						
Ejecución de tareas administrativas impostergables (incluye la solución de necesidades materiales no previstas).						
Tareas extraplan provenientes de niveles superiores.						
Poco margen de autoridad para tomar decisiones que se considera necesarias para el trabajo zonal.						
Insuficiente nivel de flexibilidad para aplicar normativas						
Afectaciones de organizaciones e instituciones de la comunidad, sin coordinación previa.						
Reuniones planificadas por instancias superiores que implican salida del director de la zona.						
Actividades de superación sobre diversas cuestiones, realizadas por el nivel municipal cada mes						
Amplitud de la zona y dispersión de las escuelas						
Distancias a las diferentes escuelas combinado con carencia de medios para la transportación (propios o estatales)						
Cantidad de docentes, escuelas y enseñanzas que le han subordinado al director zonal.						
Diversidad de indicaciones recibidas por diferentes funcionarios que incluyen diferentes niveles de dirección.						
Visitas de niveles superiores que no se insertan en la planificación de la zona para cumplimentar sus objetivos.						
Actividades administrativas que pudieran asumirse por otras personas						
Otros. ¿Cuáles?						

6- Sobre la estructura de dirección de su zona, responda:

\_\_\_\_\_ Hay jefe (s) de ciclo. Si lo hay, ¿también es zonal? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

-¿Qué diferencia existe entre lo que hace el director y lo que hace el jefe de ciclo cuando lo visita a Ud.?

7- ¿En cuales momentos Ud. tiene oportunidad de intercambiar profesionalmente con otros docentes de la zona? Marque con una X las opciones que se corresponden con la realidad cotidiana de su zona.

- \_\_\_\_\_ En el colectivo zonal.
- \_\_\_\_\_ En grupos de trabajo que se organizan para determinadas actividades o acciones.
- \_\_\_\_\_ En actividades metodológicas organizadas en la zona.
- \_\_\_\_\_ En eventos celebrados al nivel de zona.
- \_\_\_\_\_ En actividades especiales organizadas para un ciclo o un grado.
- \_\_\_\_\_ En momentos u ocasiones, que por iniciativa personal, me acerco a otros docentes de la zona.

8- Lea las siguientes propuestas y ordénelas jerárquicamente (1, 2, 3, etc.) considerando la manera en que realmente el director hace su trabajo cotidianamente:

- \_\_\_\_\_ Diagnostica, investiga.
- \_\_\_\_\_ Procura la integración de los esfuerzos colectivos de docentes, escuelas, etc.
- \_\_\_\_\_ Mediante negociación y consenso con los docentes, llegan a tomar decisiones sobre los problemas y las soluciones y las actividades que den realizarse.
- \_\_\_\_\_ Organiza y estimula la cooperación entre las escuelas de la zona para el desarrollo de las actividades del plan de trabajo.
- \_\_\_\_\_ Crea grupos de trabajo para desarrollar diversas tareas importantes de la zona.
- \_\_\_\_\_ Planifica su trabajo del mes o de otras tareas emergentes.



- ☐ Organiza entre docentes y escuelas las actividades planificadas.  
☐ Regula el desarrollo de las actividades y acciones.  
☐ Motiva y estimula la actividad de los docentes, alumnos.  
☐ Controla los resultados del trabajo por diversas vías.  
☐ Asesora y capacita a sus subordinados en sus necesidades profesionales.  
☐ Otras funciones de dirección. ¿ Cuáles? \_\_\_\_\_

9- ¿Cómo es el grado de cohesión del colectivo zonal?

- ☐ Muy inferior al necesario.  
☐ Ha aumentado, pero aún por debajo de las necesidades.  
☐ Bueno, favorece la labor.  
☐ Es el necesario, muy bueno.  
 - ¿Cómo podría incrementarse?

10- Cite tres aspectos que le desagraden del sistema de trabajo de su director:

- 1- \_\_\_\_\_  
 2- \_\_\_\_\_  
 3- \_\_\_\_\_

11- Sobre esta propuesta de organización zonal, indique su aceptación o no. Explique por qué no lo aprueba. Puede dar sugerencias de organización.

NO.	INDICADOR	SÍ	NO	¿POR QUÉ NO?
1	-No más de 4 escuelas			
2	-No más de 10-11 docentes.			
3	-No más de 3 rutas internas dentro de la zona para acceder a las escuelas.			
4	-No más de 3 comunidades.			
5	-Sin jefe de ciclo pero con un compañero para la atención de actividades administrativas.			

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Total de docentes encuestados: 30

### I- PREGUNTAS

Nº 1- **Respondieron sí de forma integral los 30 docentes. Pero:**

-Un 65% puso objeciones a considerar el funcionamiento de los órganos técnicos y dirección como componentes **y aclararon que en la zona no había consejo de dirección por falta de condiciones para ello, sino colectivo zonal.**

-Un 50% objetó incluir como un componente del sistema de trabajo el desarrollo de diversas actividades administrativas **y argumentan que debe existir alguna persona designada por la instancia superior para estos menesteres, de igual forma que existe un centro de pago.**

Estas respuestas confirman la propuesta de suplantar el consejo de dirección por el colectivo zonal y de que resulta necesario ubicar alguna persona que se encargue del trámite administrativo a nivel de zona o que atienda varias zonas.

-Un 6% consideró que en el sistema debía incluir la problemática del transporte desde el lugar de residencia hasta la zona de trabajo, dadas las dificultades actuales para ello.

c) Cómo ven ejecutar las actividades por los directores según la importancia que le otorgan los directores.

Lugar jerárquico	Prep. Metod	Prep. Polít.	Activ. Adm. tv	C/Zona	Control y Evalua	Planificación	Taller	R/gdos o ciclo	Clase Metd	EMC	Esc. Pa dres	Reunio nes fuera zona
1º	11			3		2				7		7
2º	14	3		5		3		3		2		
3º	7	2		8	2				2			3
4º				10	7	2	14					
5º		2	11								11	
6º	3	3		4	14					3		

Puede apreciarse que las selecciones de los docentes evidencian que los directores, en su actuación cotidiana privilegian las siguientes actividades:

- 1- Las actividades de preparación metodológica, incluido el Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC). **En segundo orden de prioridad para este nivel jerárquico sitúan las continuas salidas de los directores para actividades y reuniones fuera de la zona. También ubican en un segundo orden jerárquico las actividades de preparación metodológica y el EMC, lo que ratifica la dimensión que otorgan al desarrollo y formación de su colectivo y al proceso educativo dentro de la zona y en cada escuela.**
- 2- La realización del colectivo zonal. **También le otorgan un segundo orden de prioridad para este nivel jerárquico. Significativamente esta actividad también ha recibido una notable cantidad de votos para un primer nivel jerárquico.**
- 3- La realización de actividades y reuniones fuera de la zona **que también ha recibido votos para un primer nivel jerárquico.**
- 4- La realización de talleres metodológicos **lo que confirma la atención que prestan al desarrollo del proceso educativo desde lo didáctico, complementando la preparación metodológica.**
- 5- Las actividades de tipo administrativo que comparten este nivel jerárquico con actividades con la familia.
- 6- Las actividades de control y evaluación del proceso educativo **a las que también han otorgado votos en niveles más privilegiados, lo que confirma la presencia significativa de esta función en la concepción y actuación de los directores.**

Las actividades relacionadas con la preparación político-ideológica **han recibido votos en diferentes niveles jerárquicos, confirmando su presencia en el sistema de trabajo de los directores.**

Las actividades relacionadas con la función de planificación **también han recibido votos en diferentes niveles jerárquicos, fundamentalmente en el 1er y 2do niveles lo que hace significativa su presencia en el sistema de trabajo de los directores.**

Nº 2- Funciones necesarias para ejecutar el sistema de trabajo.

**-Para el grupo A - de la dirección de grupos de trabajo:**

**-Selección: 30**

**-Un total de 2 docentes excluyeron la creación de grupos de trabajo.**

Nº 3- Selección de variantes organizativas que consideran más adecuada para la labor que debe realizar el director zonal:

**-Nº 4: 30** Significativamente esta variante organizacional se corresponde con la seleccionada por los directores zonales **y de acuerdo con ella comenzaron a operar luego de iniciada la aplicación de la propuesta, si bien en unas zonas se encuentra más consolidada que en otras.**

Nº 4- Grado de participación en la toma de decisiones:

22- Tengo la posibilidad de participar de forma protagónica mediante grupos de trabajo.

8 - Participo cuando el director plantea las cuestiones en el colectivo.

**Estas respuestas indican la consolidación de un estilo de dirección participativo protagónico y también los lastres que perviven de un estilo también participativo pero consultivo. Ello concuerda con los resultados corroborados por los instrumentos aplicados en el transcurso de la aplicación de la propuesta.**

Nº 5- Grado de afectación al sistema de trabajo de factores externos o internos:

Factores	0	1	2	3	4	5
Atención al público en momentos imprevistos.					1	
Inestabilidad de integrantes del colectivo de trabajo					1	
Insuficiente preparación psicopedagógica de docentes					1	1
Insuficiente preparación del director zonal.					1	
Insuficiente comprensión de las transformaciones						
Métodos y estilos de dirección inadecuados						
Fricciones en las relaciones de trabajo.					1	
Ejecución de tareas administrativas impostergables (incluye la solución de necesidades materiales no previstas).						18
Tareas extraplan provenientes de niveles superiores.						17
Poco margen de autoridad para tomar decisiones que se					1	

considera necesarias para el trabajo zonal.						
Insuficiente nivel de flexibilidad para aplicar normativas						
Afectaciones de organizaciones e instituciones de la comunidad, sin coordinación previa.					1	
Reuniones planificadas por instancias superiores que implican salida del director de la zona.						10
Actividades de superación sobre diversas cuestiones, realizadas por el nivel municipal cada mes						13
Distancias a las diferentes escuelas combinado con carencia de medios para la transportación (propios o estatales)						28
Cantidad de docentes, escuelas y enseñanzas que le han subordinado al director zonal.						6
Diversidad de indicaciones recibidas por diferentes funcionarios que incluyen diferentes niveles de dirección.						12
Visitas de niveles superiores que no se insertan en la planificación de la zona para cumplimentar sus objetivos.						13
Actividades administrativas que pudieran asumirse por otras personas						15
Otros. ¿Cuáles? Necesidad de especialistas: logopedas, profesores de inglés, educación física, bibliotecaria.						2

**Solo se consideraron los votos emitidos en las escalas 4 y 5 por ser los estimados como significativos a los efectos del estudio. Es evidente que los docentes también están indicando como barreras al normal desarrollo de los sistemas de trabajo del director zonal, iguales incidencias que las señaladas por los directores y apreciadas al valorar los diferentes instrumentos aplicados durante el estudio de la propuesta. En orden de votos obtenidos se ubican:**

- 1- Las distancias que deben recorrer los directores sin disponer de medios de transporte, lo que genera gasto grande de energías y consumo de tiempo elevado en detrimento de la labor en las escuelas.**
- 2- La asistencia del director a reuniones y actividades diversas por afectación de instancias superiores y que lo obligan a salir de la zona en ocasiones hasta 8 y 9 días en el mes.**
- 3- La realización de tareas administrativas impostergables o cotidianas que pudieran ser asumidas por otro personal al nivel de zona o para la atención a varias zonas, tal como ahora hacen los centros de pago (Es necesario decir que es el director quien debe acudir al centro, para trámites de entrega de datos, recogida de dinero, devolución de nóminas, lo que consume 3 y 4 días lectivos cada mes) además de otras cuestiones relacionadas con el mantenimiento constructivo, condiciones de vida de los docentes albergados, etc.**
- 4- La atención a tareas extraplan orientadas por instancias superiores en cualquier momento del mes lo que interrumpe bruscamente el flujo del sistema.**
- 5- La diversidad de indicaciones recibidas por los docentes, emitidas por diferentes funcionarios que visitan la zona, en ocasiones contradictorias o modificadoras de indicaciones posteriores recientes, lo que añade un elemento de inestabilidad al trabajo.**

**Nº 6- Tienen jefes de ciclo:**

**Sí: 3 No: 27**

**-Plantearon que cuando los visita un jefe de ciclo no aprecian diferencias entre lo que hace este y lo que hace el director cuando les visita, lo que corrobora los criterios que fundamentan la propuesta en este sentido.**

**Nº 7- ¿Cuándo tiene oportunidad de intercambio profesional con otros docentes de la zona?**

El 100% de los docentes plantearon que en el colectivo zonal. y en las actividades metodológicas organizadas en la zona. El 63% señalaron también actividades grupales en función de determinadas actividades. Un 50% planteó que lo hacían también por iniciativa personal.

**Se ha diversificado la posibilidad de intercambio profesional facilitado por la dirección zonal. Es muy alentador que el 63% de los docentes señalan la participación en grupos de trabajo para la búsqueda e investigación, solución de problemas, realización de tareas conjuntas o toma de decisiones al nivel zonal. Lógicamente las dos actividades privilegiadas continúan**

siendo la realización de colectivo, como máximo órgano de dirección, consulta, debate y análisis, y las actividades metodológicas que se planifican.

# **Nº 8- Funciones de dirección en orden jerárquico de su realización por el director zonal.**

Lugar	Diagnóstico	Integración	Planificación	Organización	Realización	Motivación	Control	Gpo Trabajo	Asesoría	Evaluación	Negociación
Nº 1	<b>18</b> ↑		8								
Nº 2	2	<b>5</b>		2		2			5 ↑		<b>5</b>
Nº 3		<b>5</b>	<b>10</b>					2			<b>2</b>
Nº 4			<b>10</b>	<b>15</b>	2						
Nº 5				<b>5</b>	<b>8</b>			<b>8</b>			
Nº 6					<b>8</b>	<b>5</b>	5				<b>6</b>
Nº 7	2 ↓				5	<b>8</b>					<b>2</b>
Nº 8	5						5	5	<b>8</b>		<b>2</b>
Nº 9		<b>7</b>		5				5			<b>5</b>
Nº 10		2				2	2	8	<b>10</b>		<b>2</b>
Nº 11					2	5	<b>13</b>		2	5	

La visión que tienen los docentes de cómo el director conduce su sistema de trabajo, a partir de la manifestación de algunas funciones básicas de la dirección de los grupos de trabajo y operacionales, concuerda con la variante organizativa seleccionada como la más adecuada y también corrobora las valoraciones realizadas a partir del resultado del análisis de los instrumentos aplicados durante el transcurso de la aplicación de la propuesta. De acuerdo con la jerarquización que realizan los docentes, los directores se conducen con cierto orden que puede caracterizarse así:

- 1- **Diagnóstico:** Aunque se observa que es una función que tiene manifestaciones en diferentes niveles jerárquicos, reflejando que los directores la emplean en diferentes momentos del proceso directivo.
- 2- **Integración:** que plantean con fuerza jerárquica en diferentes momentos, lo que indica que los directores han interiorizado la necesidad de dar coherencia y unidad a la labor del colectivo zonal.
- 3- **Planificación:** que identifican muy concentrada en niveles jerárquicos priorizados, luego del diagnóstico y de un proceso de integración que también se correlaciona con la negociación.
- 4- **Organización:** que localizan también de forma bastante concentrada seguidamente de la planificación. No obstante tiene representación en otros niveles jerárquicos, expresión de que esta función está presente en todo el transcurso del proceso.
- 5- **Realización:** que ubican seguidamente de la organización y ocupa varios niveles jerárquicos condensados hacia el centro de las acciones.  
**Organización de grupos de trabajo:** es otra actividad que identifican en 5º nivel, pero que tiene una representación jerárquica en diferentes niveles Evidenciando que se ha incorporado en el sistema de trabajo del director y que lo emplean siempre que resulta conveniente al trabajo.
- 6- **Negociación:** la ubican justamente en medio de la organización, de la creación de grupos de trabajo, de la realización, evidenciando que es una función que han incorporado como parte de la práctica cotidiana en la dirección de los grupos de trabajo. Significativamente es la función que aparece más representada en diferentes niveles jerárquicos, por lo que obviamente, esta función se ha instaurado como parte de todo el proceso directivo.
- 7- **Motivación y estímulo:** aparece junto al bloque de funciones relacionadas con la realización y la organización, lo que también resulta significativo. Y además aparece representada tanto en niveles jerárquicos priorizados como al final, indicando así que estas funciones de la dirección de los grupos de trabajo se manifiestan en diferentes momentos de la dirección.
- 8- **Asesoramiento y capacitación:** que ubican con preferencia luego de la realización, aunque también tiene representación en otros momentos del

ciclo directivo como un indicativo de que puede ser empleada por los directores en diferentes momentos.

9- **Control:** que ubican de manera casi coincidente en último nivel jerárquico, si bien tiene representación en otros niveles.

**La evaluación** aparece ubicada en último nivel jerárquico como complemento del control.

#### **Nº 9 Estado de cohesión en el colectivo zonal.**

-Bueno, favorece la labor: 18

-Muy bueno: 5

- Ha aumentado, pero aún es insuficiente: 7

Un 77% de los docentes considera que **la cohesión del colectivo ha ascendido y que favorece la labor**. El 23% restante también aprecia su avance, si bien muestra inconformidad con lo logrado.

**Nº 10- Aspectos que le desagradan del sistema de trabajo del director:**

El 60% de los docentes planteó que los directores tenían muchas salidas de la zona para reuniones y que invierten mucho tiempo en actividades administrativas. El 40% señaló que tenían mucha carga de trabajo y muchas actividades extraplan. Un 20% planteó que no tenían local para la dirección propiamente.

**Los desagrados que manifiestan los docentes se corresponden con las barreras identificadas para el normal desarrollo del sistema de trabajo, tanto por los instrumentos aplicados, como por la observación del investigador durante las visitas a las zonas.** De todas ellas, reciben la mayor cantidad de votos las referidas a las salidas de los directores de la zona de trabajo por afectaciones de instancias superiores y el tiempo que deben dedicar a tareas de índole administrativa.

**Nº 11- Si acepta o no la estructura organizacional propuesta:**

**La aceptación por los docentes de la propuesta realizada en este estudio, es unánime. Los 30 docentes que emitieron su opinión la suscriben.**

La norma de tener un límite de hasta 3 comunidades y rutas de acceso a escuelas que implica un camino para cada escuela de la zona, también recibió una votación alta del 60% de aprobación, añadiendo que 7 docentes no emitieron su opinión en este aspecto específico, por lo que la aceptación puede considerarse del 79% finalmente.

## ANEXO N° 10 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST SOCIOMÉTRICO (FINAL)

ZONA/CATEGORÍAS	COMUNICACIÓN			PARTICIPACIÓN			COHESIÓN			INDICE DE CALIDAD X: 9 = I/C
	B (3)	R (2)	M (1)	B (3)	R (2)	M (1)	B (3)	R (2)	M (1)	
Nro 1	3			3			3			0,6
Nro 2	3			3			3			0,6
Nro 3		2			2			2		1,0
Nro 4	3			3			3			1,0
Nro 5		2			2			2		0,6
Nro 6	3			3			3			0,6
Nro 7		2			2			2		1,0
Nro 8	3			3			3			1,0
<b>Índice medio</b>	<b>0,83</b>			<b>0,83</b>			<b>0,83</b>			<b>0,80</b>

### ESCALAS:

#### -COMUNICACIÓN:

**-Bien:** De cooperación, sin miembros aislados, interrelación intersubjetiva y entre colectivos escolares, con diferentes microgrupos que integran miembros de diferentes escuelas, con amplias cadenas de comunicación.

**-Regular:** La cooperación y la interrelación solo incluye algunos miembros de algunas escuelas, los microgrupos se dan fundamentalmente dentro de una escuela o entre 2 cercanas, con cadenas de comunicación limitadas a miembros de escuelas cercanas. Aislan algunos miembros básicamente de escuelas distantes o directivos escolares.

**-Mal:** La cooperación y la interrelación subjetiva se manifiesta básicamente dentro de miembros de una misma escuela, así también se produce en los microgrupos y cadenas de comunicación; cuando existen es entre miembros de una misma escuela. Existen numerosos miembros aislados de cualquier escuela e incluso directivos escolares.

#### -PARTICIPACIÓN:

**-Bien:** Cuando existe cooperación entre miembros de diferentes colectivos escolares, con numerosos microgrupos, sin miembros aislados; lo que es manifestación de actividad conjunta y estrecha entre los miembros del colectivo zonal.

**-Regular:** Cuando el nivel de manifestación de los indicadores anteriores es medio.

**-Mal:** Cuando el nivel de manifestación de los indicadores anteriores es bajo.

#### -COHESIÓN:

**-Bien:** Cuando la formación de estructuras de microgrupos y cadenas de comunicación son amplias, diversos y no aislan miembros de los diferentes colectivos escolares de la zona lo que indica que se ha formado un colectivo zonal que intercambia y realiza de manera cooperada y unida la acción educativa.

**-Regular:** Cuando los indicadores anteriores se manifiestan en un nivel medio.

**-Mal:** Cuando los indicadores anteriores se manifiestan en un nivel bajo.



A los efectos de realizar el análisis estadístico del resultado de estas observaciones, para conocer como ha evolucionado cada indicador, se halló un **COEFICIENTE MEDIO** otorgando un valor numérico a cada categoría evaluativa. B (3), R (2) y M (1). Se operó con la fórmula:

$$CM = \frac{\sum E}{n}$$

Donde: C M COEFICIENTE MEDIO POR INDICADOR

Σ SUMATORIA  
E EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EN CADA INDICADOR  
n TOTAL DE PUNTOS POSIBLES A ALCANZAR EN LA SUMATORIA DE TODAS LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR UN INDICADOR.

También se analizó el COEFICIENTE MEDIO al nivel de cada dirección zonal aplicando el mismo procedimiento **por indicador** y también aplicándolo al total de calificaciones en todos los indicadores, con lo que se obtuvo el **coeficiente medio de la zona**.

#### **-INDICE ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DE INDICADORES ANALIZADOS EN TEST SOCIOMÉTRICOS APLICADOS:**

- Interrelaciones personales alcanzadas (en parejas )-----0,79
- Interrelaciones personales alcanzadas por microgrupos-----0,74
- Interrelaciones personales alcanzadas por cadenas-----0,74
- Grado de aislamiento en las interrelaciones-----0,32
- Incidencia de la ubicación geográfica de las escuelas en las relaciones interpersonales-----0,32  
(a partir que hay zonas intrincadas con escuelas aisladas y sin embargo logran interrelaciones adecuadas)
- Existencia de directivos aislados-----0,25
- Nivel de comunicación alcanzado entre miembros del colectivo zonal-----0,83
- Nivel de cohesión alcanzado entre miembros del colectivo zonal-----0,83
- Grado de escuelas aisladas en la zona-----0,16

**TABLA COMPARATIVA DE RESULTADOS OBTENIDOS EN TEST SOCIOMÉTRICOS APLICADOS AL INICIO Y FINAL DE LA INVESTIGACIÓN:**

INDICADOR	RESULTADO DE ENTRADA	RESULTADO DE SALIDA	GANANCIA
Interrelaciones personales alcanzadas (en parejas )	0,67	0,79	0,12
Interrelaciones personales alcanzadas por microgrupos	0,64	0,74	0,10
Interrelaciones personales alcanzadas por cadenas	0,64	0,74	0,10
Grado de aislamiento en las interrelaciones (*)	0,62	<b>0,32</b>	0,30
Incidencia de la ubicación geográfica de las escuelas en las relaciones interpersonales. (a partir que hay zonas intrincadas con escuelas aisladas) (*)	0,67	<b>0,32</b>	0,35
Existencia de directivos aislados (*)	0,67	<b>0,25</b>	0,42
Nivel de comunicación alcanzado entre miembros del colectivo zonal	0,60	0,83	0,23
Nivel de cohesión alcanzado entre miembros del colectivo zonal	0,62	0,83	0,21
Grado de escuelas aisladas en la zona (*)	0,62	<b>0,16</b>	0,46

(\*) El resultado inferior en las mediciones de salida de la investigación son parámetros positivos porque indican avances en la solución de limitaciones en la comunicación y relaciones interpersonales dentro de los miembros del colectivo.

#### INDICE ALCANZADO POR LAS DIFERENTES ZONAS CONSIDERANDO TODOS LOS INDICADORES:

-Zona nro 1-----0,67

-Zona nro 2-----0,77

-Zona nro 3-----1,0

-Zona nro 4----- 1,0

-Zona nro 5-----0,67

-Zona nro 6-----0,67

-Zona nro 7----- 1,0

-Zona nro 8----- 1,0

**TABLA SOBRE EL GRADO DE COHESIÓN ALCANZADO DENTRO DEL COLECTIVO ZONAL**  
**Encuestados: 8 directores y 73 docentes**

CONCEPTO	DIRECTORES		DOCENTES	
Muy inferior al necesario	0	0%	0	0
Por debajo de lo necesario. No ha aumentado	0	0%	0	0 %
Ha aumentado, pero aún por debajo de las necesidades	2	25%	12	16,0 %
Bueno, favorable a la labor	5	63%	25	34,0 %
Es el necesario, es elevado, muy bueno	1	12 %	37	50,0 %

**TABLA COMPARATIVA DE LA EVOLUCIÓN DE LA COHESIÓN GRUPAL**  
**SEGÚN EL CRITERIO DE LOS DOCENTES.**

CONCEPTO	FASE EXPLORATORIA (40 DOCENTES)		CONSTATACIÓN DE SALIDA DEL ESTUDIO (73 DOCENTES)		GANANCIA
	VOTOS	%	VOTOS	%	
Muy inferior al necesario	0	0	0	0	0
Por debajo de lo necesario. No ha aumentado	0	0	0	0	0
Ha aumentado, pero aún por debajo de las necesidades	15	36,0	12	16,0	13,0 (*)
Bueno, favorable a la labor	17	42,1	25	34,0	16,0

Es el necesario, es elevado, muy bueno	<b>8</b>	<b>22,0</b>	<b>37</b>	<b>50,0</b>	<b>29,0</b>
--	----------	-------------	-----------	-------------	-------------

**(\*) El resultado de salida es inferior al de la fase exploratoria, pero al ser un indicador negativo, la disminución del valor representa una ganancia en la valoración positiva del indicador.**

**Al valorarse los resultados obtenidos en la fase exploratoria se constató que el 42,1% de los encuestados consideraban que el nivel de cohesión había ascendido con la labor de los directores zonales y que el nivel que se había alcanzado favorecía el trabajo de la dirección de la zona. Un 22% consideró que el nivel de cohesión alcanzado era el necesario, para un 64% del total de votos emitidos. Sin embargo un 36% de los encuestados consideró que lo logrado estaba por debajo de las necesidades. Estos resultados confirmaron los obtenidos por los tests sociométricos (0,62).**

**Plantearon los directores en las entrevistas que era difícil lograr un adecuado nivel de cohesión zonal debido a la dispersión de las escuelas y porque cada una de ellas era peculiar y al existir un elevado número de aulas multigradas (66% de las aulas estudiadas) era muy difícil extraer al docente de ellas para que participara en acciones colectivas.**

**Luego de realizada la implantación de la propuesta, al validarse la misma, sin embargo, a partir de las mismas condiciones de dispersión, pero solo reduciendo la cantidad de escuelas y docentes y de modificar, sobre todo, los métodos y estilos, se ha logrado un sustancial incremento de la cohesión. Los resultados alcanzados por el test sociométrico y por la encuesta aplicada a los docentes arroja resultados que se asemejan, en el orden del 82-83%.**

## ANEXO N° 12 CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Compañero (a):

Estamos ejecutando una investigación sobre el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano (DEZS), cuya concepción le describimos a continuación. En su condición de ESPECIALISTA en la actividad de dirección de la escuela primaria en el sector serrano, solicitamos su opinión sobre la propuesta que le presentamos: Es necesario que Ud. lea detenidamente la propuesta y finalmente responda las preguntas que se formulan. Es indispensable que sean respondidos todos los incisos.

***PREMISAS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE TRABAJO*** (aquellos presupuestos aprobados anteriormente que sirven de base a determinados argumentos o inferencias para arribar a conclusiones lógicas sobre el objeto de estudio dado). Se consideran premisas para el sistema de trabajo del director educacional zonal serrano:

- Las leyes de la Pedagogía como ciencia, que se expresan en el contenido de la educación y en la concepción de la Dirección Educacional y sus leyes, para la concepción, organización y realización de aquel, en la materialización del cumplimiento de los fines y objetivos de la política educacional en su territorio.
- *La teoría general de los sistemas para su concepción y realización y, los enfoques de sistema abierto y de contingencia externa e interna ya que el contexto condiciona el sistema de trabajo y la labor del director por la influencia que ejerce para la concepción estructural-organizativa y en su realización para operar, por tanto, su flexibilidad y adaptabilidad para lograr un equilibrio entre realidad y expectativa.*
- *El desarrollo y formación de los sujetos en correspondencia con las exigencias del entorno serrano y en el seno de un colectivo. Solo en un colectivo laboral unido, cohesionado, puede lograrse la formación deseada en los individuos y el cumplimiento exitoso de objetivos estratégicos. Considera la dirección de sujetos como centro del sistema. Dimensiona las interrelaciones personales, se apoya en la movilización del esfuerzo de todos los elementos de la organización.*
- Requisitos laborales peculiares para este sujeto y sistema que se estudia y determinadas cualidades personales, necesarias y suficientes, que se constituyen en intrínsecas al estilo de dirección democrático, abierto, flexible.

### ***II- COMPONENTES DEL SISTEMA DE TRABAJO PARA EL DEZS.***

El sistema de trabajo que se propone tiene entre otras peculiaridades considerar el estado del entorno y elementos de contingencia externa e interna y, por tanto, *dinamismo, flexibilidad y adaptabilidad* para lograr un equilibrio entre la realidad y expectativa. La *contextualización* se refiere también a la consideración de lo interescolar o intrazonal, y lo intraescolar, adoptando una línea de acción proyectiva. El director está obligado a efectuar el estudio y valoración continuas de estas contingencias que denotan la *complejidad* para la acción, para transformar al sistema que dirige y en esta *interacción* se transforma a sí mismo. La dinámica del desarrollo social e institucional exige también una previsión flexible del sistema.

Requiere que estén dadas las *condiciones organizativas* necesarias para el ejercicio del cargo: existencia del capital humano necesario para la atención del servicio educacional, una adecuada infraestructura escolar y de vida de los docentes.

Mientras más dinámica y contingencial se presenta la influencia sobre el sistema, mayor debe ser la *capacidad previsor, tenacidad y los esfuerzos* para lograr el equilibrio y estabilidad de aquel por el director; mayor debe ser la flexibilidad y adaptabilidad del sistema a las influencias de los factores que lo condicionan.

El sistema propuesto considera *la dirección de sujetos como centro de su acción*. La participación plena y efectiva, protagónica, de los elementos humanos del sistema de dirección, la consulta opinática sistemática y el debate franco, abierto, en el marco de la comprensión y la confianza mutuas y con estricto apego a los ideales comunes. Ello está ligado al desarrollo de una *comunicación endógena* con lenguaje coloquial, de consenso, para revelar insatisfacciones, para tomar decisiones, para la proyección de soluciones. El *reconocimiento de necesidades e intereses personales* y la habilidad del director para coordinarlos con los intereses sociales, mediante la negociación, la persuasión y el comprometimiento, son esenciales para el logro de una actitud de entrega laboral animada y total de los docentes y otros actores del proceso educativo.

La *práctica sistemática de procedimientos o estilos que favorezcan el reconocimiento al desempeño personal* y el estímulo y motivación hacia la realización con calidad, hasta el final, de las diferentes tareas convenidas en el seno del colectivo deben permear el sistema de trabajo del director.

El sistema propuesto es *movilizador del esfuerzo mancomunado* de todos los elementos de la organización para materializar el cumplimiento de los fines y objetivos de la política educacional en su territorio; en la ejecución de diferentes acciones sistémicas individuales y grupales mediadas por interrelaciones adecuadas; se apoya en la movilización y formación de un colectivo laboral unido.

El sistema propuesto es *vía para la creación y consolidación de una cultura institucional* como elemento insoslayable para el logro de procesos directivos de calidad. Se trata de la conformación de valores, de principios, ideas y creencias compartidas por los miembros de la organización. También de la definición de estructuras, normas, objetivos, contenido, métodos y estilos de trabajo propios, de modelos de interacción con padres y comunidades así como operacionales dentro de la organización que respondan a las exigencias de la sociedad, a la política educacional y al contexto institucional.

Se implica la *continua transformación y elevación de la eficacia de la gestión directiva* para el desarrollo de habilidades profesionales, de orden, disciplina, metódica de trabajo.

En virtud de estas realidades el director adopta decisiones sobre la proyección de su sistema de trabajo. Se concreta de forma *sistémica*, pero *peculiar para cada sujeto y componente*. El sistema de trabajo es facilitador neural de la actividad de dirección del director.

*Concebimos el SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO como el conjunto de actividades pedagógico profesionales interrelacionadas, lógicamente estructuradas, y al conjunto de relaciones que realiza el director que le permiten la conducción y transformación exitosa del proceso pedagógico de la zona escolar, de los diferentes colectivos pedagógicos y estudiantiles de la misma; en estrecha interacción con las familias y con los agentes educativos de las diferentes comunidades que sirven de marco social a la actividad educacional (las escuelas, los colectivos pedagógicos y escolares de la zona que dirige) con el fin de lograr la formación integral de los alumnos y la formación y desarrollo profesional de los docentes.*

Como elementos que constituyen el sistema de trabajo del director zonal serrano se asumen los siguientes:

- 1- LOS OBJETIVOS.
- 2- LA ESTRUCTURA.
- 3- LAS FUNCIONES.
- 4- LAS ACTIVIDADES GENERALES.
- 5- LAS INTERRELACIONES

1- Los OBJETIVOS DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO van encaminados a: la dirección y crecimiento de la institución educacional (Zona de Dirección Educacional) para el desarrollo y la formación de los alumnos y del personal docente de manera que respondan a las necesidades sociales del contexto serrano, identificadas claramente en los objetivos del Plan Turquino (la elevación de las condiciones de vida del hombre serrano, de su nivel socio-cultural y posibilidades económicas, de su permanencia en estos entornos, del desarrollo y explotación adecuada de los recursos naturales que estos brindan y de la defensa de los logros de la Revolución), sin obviar las peculiaridades específicas locales, para el desarrollo cultural de las comunidades.

El sistema de trabajo está determinado por ellos, son su razón de ser, e influyen con carácter determinante sobre los demás elementos del sistema.

Los **OBJETIVOS DEL SISTEMA DE TRABAJO** son los siguientes:

- Posibilitar una labor científica que parte del diagnóstico de las características contextuales de los entornos, familias y de cada uno de los alumnos y docentes, en la labor directiva personal y de los docentes.
- Propiciar la elevación de la cultura de forma general e integral en cada uno de los docentes y alumnos de manera especial y de las familias en general, mediante la realización del proceso educativo y el desarrollo de una labor cultural y deportiva que sea reflejo fiel de la cultura comunitaria y además irradie hacia ella, que propicie bienestar y permita la acción interactiva.
- Establecer un ambiente patriótico mediante la realización de actividades docentes y extradocentes en cada escuela de la zona, que contribuya a incrementar el conocimiento de la historia local y formar en los escolares los valores de cubanía e identidad nacional.
- Contribuir a la formación laboral de los escolares a partir de la instrumentación del principio de la combinación e integración del estudio con el trabajo en formas posibles, propiciando la participación de docentes y familias en las labores agrícolas incluida la recolección de la cosecha cafetalera.
- Alcanzar el cumplimiento del fin y los objetivos de los niveles de enseñanza representados, teniendo en cuenta los principios de la optimización, la evaluación profesoral, la labor metodológica con el colectivo zonal.
- Propiciar en el proceso de enseñanza la creación en los alumnos de una actitud de aprendizaje permanente, una capacidad para la apropiación de conocimientos, habilidades, procedimientos para aprender, de las normas de comportamiento individual y social y de orientaciones valorativas positivas que reflejen los ejes transversales priorizados por la sociedad.

- Propiciar en el proceso de trabajo, la formación de los alumnos del Instituto Superior Pedagógico y el crecimiento profesional continuo (competencias laborales y cualidades personales) de los docentes mediante el método del entrenamiento metodológico conjunto, el componente laboral y otras vías.
- Fomentar la necesidad de investigar en docentes y alumnos encauzada por diferentes vías de actividad científica como parte imprescindible de la labor cotidiana de todos y en función de enriquecer la vida personal y satisfacer las necesidades del proceso educativo.
- Conformar el colectivo pedagógico, el establecimiento de una cultura organizacional zonal y el cumplimiento exitoso de fines y objetivos mediante la práctica de un estilo de dirección democrático, participativo, de cooperación, grupal. Implica practicar un liderazgo participativo, el empleo de la negociación, el consenso, el estímulo, la motivación, la persuasión, la solución de conflictos y discrepancias con el tacto necesario.
- Desarrollar el sistema de interrelaciones mediante una estrategia que favorezca el cumplimiento de las funciones, que contribuya a formar en los escolares y docentes una cultura de diálogo y debate, para asumir posiciones reflexivas y actitudes positivas respecto a las relaciones interpersonales y a las tareas revolucionarias de las nuevas generaciones.
- Administrar adecuadamente los recursos destinados al desarrollo del proceso educativo mediante un sistema de acciones que permita su control, uso y mantenimiento, una gestión administrativa eficiente y una información estadística correcta.
- Integrar los esfuerzos educativos con el trabajo mancomunado de los consejos comunitarios, padres y colectivo pedagógico zonal, realizando diferentes acciones secuentes, sistemáticas y contextualizadas en aras del cumplimiento de los fines y objetivos trazados.

## 2- La ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DEZS:

Se entenderá como las interrelaciones entre los componentes integrantes del sistema y las posiciones que ocupan en el mismo. Esta interrelación y organización es estable en tanto que sistema, pero relativamente independiente de los componentes. Por ello, cualquier modificación introducida en un subsistema afecta la estructura integral del todo, tendiendo a su destrucción, modificación o equilibrio; es decir, es dinámico.

Los objetivos, como componentes rectores del sistema se concretan a través de una estructura. Es la estructura vía para materializar las funciones y los componentes, los que a su vez, definen su contenido en correspondencia con la estructura. En su realización cumple un rol importante el sistema de interrelaciones, por cuanto solo mediante un sistema dado de actividades y en plena comunicación se puede lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos que tiene el sistema de trabajo y que son reclamos sociales al sistema de dirección educacional.

El factor humano deviene, entonces, fundamental en este proceso. El sistema de trabajo es, ante todo, el trabajo del hombre y sus relaciones, dentro de él; implica una capacidad de dirección, es decir, las influencias, el grado de afectividad que se logra sobre y entre los sujetos que operan en cada colectivo escolar y nutren la labor y conformación del colectivo zonal; por ello las relaciones intersubjetivas constituyen un elemento del sistema, esencial y consustancial a la vida de la organización. No puede hablarse de un sistema de trabajo del director zonal fuera de las actividades pedagógico-profesionales y de la comunicación que se establece entre los elementos humanos del sistema zonal. Estas actividades, a su vez, se desarrollan en consideración de lo unitario y lo diverso dentro del sistema y en cooperación con los agentes y agencias comunitarias las que deben fijarse objetivos comunes educativos con el sistema escolar. El sistema de relaciones interpersonales e intergrupales permite la cooperación y participación activa, cohesionada, comprometida, de todos los factores integrantes del sistema institucional, optimizando su funcionamiento.



La médula de estas relaciones en el marco zonal serrano lo constituye el trabajo metodológico y de formación y desarrollo profesional. Ellas se modulan por la actividad político-ideológica, la científico-investigativa, la de superación. Se ejecutan sobre el soporte ofrecido por la organización escolar y la actividad técnico-administrativa.

Como todo sistema, su funcionamiento armónico manifiesta una cualidad específica propia y general que identifica el sistema de trabajo del director. En este sistema fluye un intercambio ininterrumpido de información de arriba a abajo y viceversa que permite el análisis, la valoración y la toma de decisiones. La jerarquización de actividades refleja también el compromiso social. Así, la interrelación entre objetivo social e institucional, funciones y componentes genera un modo de actuar concreto, un diseño operacional del sistema de trabajo. No diseñará por igual su sistema si tiene como objetivo central la constatación de la solidez de los conocimientos matemáticos o la formación de valores ciudadanos de los alumnos, si decide la atención individual de docentes en sus aulas -dispersas en todo el territorio de su zona-, o si decide ejecutarla como un complemento del trabajo grupal dentro del colectivo zonal. De esta decisión dependerá el comportamiento de las interrelaciones y la secuencia de actividades y acciones.

Por otro lado, la definición estructural adoptada para la organización zonal determina también el sistema de trabajo del director zonal y es un componente esencial del mismo.

La estructura también es expresión de “las relaciones entre el elemento que dirige (director) y el dirigido (docente), es decir, entre sujeto y objeto de dirección. Se concretan en el funcionamiento de los órganos de dirección”.

No obstante, el cambio de condiciones internas y/o externas implicará variantes de esta estructura, las que deben ser debidamente consideradas, analizadas y fundamentadas.

Esta estructura para la dirección y organización del proceso se concreta en los siguientes órganos:

- Colectivo Zonal: integrado por todos los docentes de la zona. Máximo órgano de dirección.
- Consejo Comunitario Zonal: integrado por las familias y otros agentes comunitarios que actúan en apoyo a los objetivos educativos de las escuelas de la zona y a la materialización de la política educacional cubana. Está presidido por un miembro elegido entre ellos. Lo integra también el director de la zona y, como órgano abierto, pueden participar en él personalidades comunitarias invitadas así como maestros responsables de escuelas.
- Grupos de trabajo (cuando sea necesario): integrados por docentes de un mismo grado o ciclo, o agrupados por afinidad para una tarea dada. Pueden participar en ellos padres y otros agentes comunitarios.
- Reuniones de padres.
- Reunión con funcionarios de la dirección municipal y otros directores.

Como máximo órgano de dirección y coordinación, la propuesta asume al Colectivo Zonal que concentra también las funciones del Consejo de Dirección, debido a que en la mayor parte de las zonas éste resulta inoperante dada la dispersión geográfica y la cantidad de escuelas y docentes que integran el colectivo laboral. Se sostiene, sin embargo, un contacto eventual con “figuras consultivas” cuando el director lo requiere (como salida operativa, sin constituir un órgano de dirección más) a los efectos de, en un marco más estrecho, concebir acciones necesarias que serán sometidas a la consideración del Colectivo Zonal, o para ser reconsideradas tras haber sido propuestas por el mismo.

Se propone modificar la función del colectivo de ciclo como órgano de dirección, por un grupo de trabajo eventual dadas las peculiaridades de la docencia en estas zonas, pues en ocasiones, reunirlos equivaldría a reunir al colectivo zonal, o sería inoperante dada la complejidad de las aulas multigradas existentes; además, por las distancias entre escuelas, que obligaría a los docentes a no impartir clases en una más de una sesión. Ello no es óbice para que cuando se considere conveniente se reúnan los docentes que atienden determinados grados, para analizar, debatir e intercambiar aspectos importantes desde lo pedagógico y lo didáctico.

Otro órgano propuesto es el Consejo Comunitario Zonal, como necesario eslabón que coordine la acción de las comunidades y familias de la zona. Asume las funciones de los consejos de escuelas, muy debilitados o inexistentes como órganos de apoyo y dirección educativa popular, debido a lo exiguo de las matrículas y familias en la mayor parte de las escuelas. Este órgano debate, analiza, toma decisiones sobre las relaciones escuela-comunidad y por la vía de los representantes de los organismos de masas llegan las orientaciones a las familias en los distintos parajes de la geografía de la zona. De forma paralela llegan a los maestros las orientaciones dadas por el director, de manera que en la pequeña comunidad se realicen las coordinaciones y enriquecimientos necesarios en el nivel maestro-familia a través de las tradicionales reuniones de padres, o contactos entre estos y los maestros.

Otro aspecto importante de la estructura organizacional se refiere a los parámetros de organización y conformación de la zona. Ellos también determinan en gran medida el sistema de trabajo del director. Su cuantificación puede producir variantes en la concepción de los sistemas de asesoramiento, control, relaciones, distribución del tiempo de trabajo personal y otros aspectos del sistema de trabajo del director zonal. El director zonal debe ser partícipe de estas decisiones, por ser ejecutor directo de la política educativa y porque él es consciente de sus posibilidades personales para enfrentar esta estructura organizacional.

La estructura organizacional zonal propuesta explicita que un director zonal:

- Debe atender *hasta* 4 escuelas,
- O *hasta* 10-11 docentes,

Para que un ciclo directivo no se prolongue más allá de 4 semanas.

- *Hasta* 3 enseñanzas.
- *Hasta* 3 comunidades dentro de la geografía de la zona.

Estos parámetros no deben ser dogmáticos, sino analizarse con una óptica de aproximación, pues es posible que en 3 escuelas existan 12 docentes y ello resultaría suficiente para integrar una zona educativa serrana. Por esta propia razón, no es necesario que cuente con otros directivos complementarios en la estructura. La existencia del jefe de ciclo en una zona de dirección serrana, por ejemplo, obedece al volumen de docentes a atender. Estas mismas razones están indicando claramente la necesidad de una *reestructuración zonal desde lo organizativo, pedagógico y geográfico*.

*Además, la existencia de una cantidad mayor de escuelas y de docentes exigiría más tiempo del ciclo directivo para supervisar y orientar a los mismos. Igual efecto produciría la necesidad de atención a maestros no graduados, alargando el ciclo de realización de los entrenamientos a los docentes, por lo cual, un director solo podría realizar unas 3 actividades de este tipo en todo el curso escolar a cada docente. Ello no garantiza en modo alguno su profesionalización, máxime si atiende un aula multigrado. En adición, el director zonal debe atender generalmente más de una enseñanza, necesitando más tiempo para su preparación metodológica al desarrollar el sistema de trabajo.*

*En relación con las tareas de corte administrativo, se propone la existencia de un técnico medio que tenga como contenido de trabajo asumir la mayor parte de estas funciones y que puede atender varias zonas (tal cual están organizados los centros de pago). Quedarían al director aquellas tareas esenciales como control dinámico de inventarios, control de asistencia, fiscalización de la elaboración de modelos estadísticos y otros*

### 3- Las FUNCIONES EN EL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EDUCACIONAL ZONAL SERRANO:

*Ellas reflejan externamente las propiedades esenciales del objeto de estudio en un sistema dado de relaciones. Así, las funciones de la dirección sufren condicionamientos y se hacen contingentes a las necesidades objetivas del proceso. De aquí se deriva también que la estructura orgánica del sistema tenga una estrecha relación y una base de construcción en las funciones que deben desarrollarse. En su aplicación práctica responden necesaria y esencialmente a una dimensión contextual según el principio de consideración de la diversidad, como salida inexcusable a la especificidad y objetividad de la dirección.*

*Se asume que el sistema de trabajo del DEZS cumple con 4 funciones fundamentales: DESARROLLADORA, FORMADORA, INTEGRADORA Y OPERACIONAL.*

-FUNCIÓN DESARROLLADORA: relacionada con un proceso cognitivo-afectivo de crecimiento profesional personal del director y de los colectivos humanos que dirige, mediante formas organizativas específicas, actividades adecuadas y sistemáticas, así como la práctica de una comunicación intersubjetiva mediadora y estimulante. Considera también las necesidades, motivos y potencialidades individuales de docentes, alumnos, familias, agentes comunitarios, interrelacionando este enfoque con los sistemas de actividades y los objetivos trazados que responden a las exigencias sociales del país y del entorno local.

***Fundamenta la actuación del director al diagnosticar, demostrar, analizar, intercambiar conocimientos e ideas, ejercitar modos de hacer, programar actividades colectivas (grupales) y otras acciones de dirección previstas en su sistema de trabajo para potenciar y lograr nuevos estadios en el desarrollo profesional de sus subordinados.***

*Estas funciones son:*

- *Diagnostica con la participación de los miembros del colectivo, las necesidades, intereses, motivos y potencialidades de los docentes, alumnos, familias y comunidades.*
- *Diseña junto a su colectivo de trabajo un sistema actividades de enseñanza-aprendizaje, de superación y capacitación, de independencia científico-metodológica, de autovaloración continua para el crecimiento cognoscitivo, afectivo y conductual de cada miembro del colectivo pedagógico y estudiantil que incluya las actividades grupales, la delegación de autoridad, las responsabilidades individuales, la capacidad para el diseño de adecuaciones curriculares necesarias, especialmente para la labor en el aula multigrado.*
- *Promueve con su ejemplo, métodos y procedimientos de una comunicación mediadora y estimulante entre todos los miembros del colectivo.*
- *Desarrolla acciones para la preparación de las reservas para el cargo de director, que incluyan aspectos científico-teóricos, científico-metodológicos y prácticos de la dirección educacional y el trabajo con las familias y otros agentes comunitarios.*

*-FUNCIÓN FORMADORA: relacionada con el proceso de educación del dirigente y de sus colectivos en busca de una competencia profesional que responda a las exigencias y necesidades sociales nacionales y locales y que se manifiesta en los requisitos laborales (Identificación con la política de la Revolución, tener preparación científica, académica y profesional para ejercer el cargo, tener experiencia de trabajo en el sector serrano y en el aula multigrada, tener capacidad de dirección –capacidad de influenciar sobre los hombres y grupos de trabajo-, haber laborado con buenos resultados docentes, acumular prestigio profesional y social, residir en la zona de trabajo, tener condiciones personales satisfactorias, especialmente de salud, manifestar amor a la profesión y a los niños, no cumplir docencia directa sino ejercerla a través de otras vías metodológicas) calidades personales (consecuentes con nuestra política educativa), estilos y métodos de dirección (abiertos, flexibles, democráticos, participativos que influyen en la apropiación de los contenidos sociales.); sin obviar las particularidades del contexto y las singularidades que representan las personalidades diversas inmersas en que se desarrolla la acción educativa.*

Incluye la formación no solo de las particularidades del sujeto como personalidad, del individuo como un profesional de la educación, sino también de colectivos escolares. En cuanto al colectivo implica su evolución mediante acciones educativas, para lograr aceptación, identificación y esfuerzo por alcanzar objetivos sociales supremos, que se contextualizan en la zona según necesidades locales, mediante una acción mancomunada.

Está mediada por formas organizativas preferentemente grupales y relaciones sociales que se asientan en el cumplimiento de objetivos comunes. Considera también las necesidades y potencialidades individuales de docentes, alumnos, familias, agentes comunitarios, interrelacionando este enfoque con los sistemas de actividades y los objetivos trazados.

El sistema de trabajo del director tiene que conducir a la formación de un estudiante, de un profesional, de un colectivo escolar, en consonancia con los objetivos que la sociedad demanda a la escuela. Para ello el director:

- Dirige actividades de educación político-ideológica que coadyuven al desempeño áulico del docente y al desarrollo del proceso educativo escolar con la cooperación de organizaciones políticas y de masas de la zona y la comunidad.*
- Realiza acciones estratégicas de culturización y socialización, de crecimiento profesional que promuevan el autodidactismo y autovaloración de los integrantes del colectivo, mediadas por el análisis, la reflexión, la negociación con cada docente y el Entrenamiento Metodológico Conjunto.*
- Promueve acciones estratégicas para la conformación en los miembros del colectivo zonal de características laborales necesarias en estos entornos*
- Desarrolla acciones sistémicas para la formación del colectivo zonal mediante el trabajo grupal, la cooperación, la confianza y exigencia por el cumplimiento de las tareas, una disciplina consciente con ajuste a las decisiones colectivas, promoviendo la dirección por objetivos.*
- Prevé el desarrollo de acciones que coadyuven a la conformación de calidades personales que incrementen la competencia y prestigio de los docentes en su zona como la organización, dignidad y conciencia revolucionaria, la justeza y honradez, el humanismo y comprensión de fenómenos en el proceso educativo y en las relaciones con las familias*

*-FUNCIÓN OPERACIONAL: relacionada con la ejecución de actividades sistémicas individuales y grupales que garanticen el funcionamiento armónico y eficaz de los componentes del sistema y de los elementos humanos que en él intervienen. Se encamina hacia el necesario logro de los objetivos y fines educativos de la institución que brotan de la relación producida entre el encargo social y el proceso educativo, de la unidad entre la integración del sistema a las exigencias del entorno externo e interno y la estabilidad; de la corrección de errores y desviaciones en el cumplimiento de los objetivos comunes trazados, evitando la ocurrencia de disfunciones.*

Esta conducción de los objetivos de trabajo implica una capacidad de dirección vista como el manejo eficiente de métodos, estilos, acciones de estímulo y motivación, capacidad de influencias, grado de efectividad en la cooperación y participación de los hombres. Consiste en planear, coordinar, organizar, regular, controlar, liderar la actividad de los actores individual y colectivamente a través de las diferentes etapas del proceso directivo

Solo que en la dirección moderna este proceso, ineludiblemente, está mediado por acciones de preparación profesional y autosuperación, comunicación intersubjetiva, comprensión, participación comprometida, negociación, persuasión, toma de decisiones colectivas, confianza en los subordinados y respeto, lo que no niega la firmeza e intransigencia cuando de valores y principios básicos de nuestra sociedad se trata.

***La función operacional debe garantizar el ritmo adecuado del esfuerzo del colectivo zonal y escolares en el decursar de la actividad laboral, previendo la continua y adecuada organización del sistema, en aras del cumplimiento de los objetivos comunes y singulares trazados.***

*La esencia de la dirección es el trabajo con el hombre y la mujer, de su educación en el seno de la sociedad y de los colectivos obreros y sociales; es el trabajo político-ideológico, de creación de valores y de desarrollo de pertinencia en los ciudadanos y los dirigentes para potenciar las posibilidades de éxito en las demás dimensiones de la vida social nacional. En esta actividad surgen relaciones intersubjetivas así como entre los sujetos y los recursos, por lo que se requiere lograr que los elementos del sistema funcionen armónicamente como un todo. Por ello, la dirección científica requiere que la actividad de los factores subjetivos coincidan con las exigencias de las leyes sociales del desarrollo.*

El sistema de trabajo propuesto implica un modo de actuación, una capacidad de influencia sobre los docentes, alumnos, agentes y órganos de dirección, no un cronograma de tiempo; no reglamenta etapas de ejecución de las acciones directivas. *El ciclo directivo equivale a períodos de tiempo necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazados. La realidad estructural-organizativa de la zona implica un cambio en la concepción tradicional del sistema de trabajo, por ello tampoco establece que la primera etapa sea la de planificación del trabajo o de análisis previo de la capacidad de dirección. Cada director explica y asume su sistema, **siempre cumpliendo con las funciones y actividades, realizadas en forma sistémico-estructural. Se concibe la aplicación de las funciones generales (operacionales) como sistema, como un ciclo en el cual cada función juega un papel y todas ellas conforman el sistema. Además para cada una de las actividades deben cumplirse todas las funciones propuestas en el sistema, independientemente del momento o período en que se desarrolle. Corresponde al director la organización de su sistema en el tiempo, de acuerdo con sus necesidades, posibilidades y objetivos.***

***La propuesta del sistema no establece etapas o tiempo para que un objetivo se cumpla. El tiempo del ciclo directivo lo determina el director y su colectivo en función de las peculiaridades del objetivo y de los elementos humanos y recursos materiales que intervienen en el proceso.***

*A partir de la concepción asumida en este trabajo, el director: diagnostica y se informa (toma en cuenta los resultados del ciclo anterior, considera los resultados de investigaciones realizadas, constata y coordina las opiniones y necesidades de las familias y otros agentes comunitarios); analiza con sus colaboradores los problemas existentes en la labor precisando los esenciales implicando miembros -incluidos los agentes comunitarios-, generando cooperación y protagonismos-, toma decisiones y planifica (valora con el colectivo zonal el estado del problema, las vías de solución y la toma decisiones sobre las actividades a ejecutar, propicia la participación, la negociación y el consenso); organiza las acciones de cooperación y capacitación (delega autoridad, coordina la realización de tareas considerando tiempo, recursos); regula la realización de las tareas previstas (realiza entrenamientos metodológicos conjuntos, despachos, entrevistas, intercambios, control de documentación, demostraciones, asesoramientos,*

*seminarios, talleres, toma decisiones “in situ”, estimula, motiva y reconoce resultados); controla la realización y calidad de las actividades y evalúa continuamente los resultados (visitas de control e inspección, aplicación de comprobaciones, despachos, encuestas, estimula la autovaloración de los docentes, analiza con estos, alumnos, padres y otros agentes comunitarios sus criterios evaluativos), elabora informaciones, gestiona recursos, ejecuta otras actividades metodológicas (de orientación, ayuda y profesionalización) y administrativas, asiste a actividades municipales, comunitarias o de superación y capacitación personal, presta atención a padres y otros agentes comunitarios.*

*Este orden de funcionamiento, lógico para el autor, no se interpreta necesariamente de igual forma por cada director, quien asume un orden de funcionamiento propio.*

Para la concreción de la función operacional el director zonal serrano:

- Planifica, organiza y regula continuamente el desarrollo de las diferentes actividades previstas con el empleo del Entrenamiento Metodológico Conjunto como vía esencial y otras que resulten necesarias.
- Ejecuta acciones de control y evaluación de las actividades planificadas, que incluye el control colectivo, incentivando las acciones de autocontrol y autoevaluación por cada docente e involucrando en ello a otros elementos que resulten necesarios (alumnos, padres, otros agentes comunitarios).
- Ejecuta acciones sistémicas de trabajo metodológico, científico-investigativo, de trabajo comunitario y familiar, que propendan al cumplimiento exitoso del proceso educativo, a la profesionalización de docentes y la realización de actividades que aseguren un enfoque político-ideológico adecuado. Incluye la atención a niños prescolares y con necesidades educativas especiales, la constatación del aprendizaje escolar.
- Asegura el desarrollo de actividades extraescolares; la culturización de las familias y comunidades del entorno zonal, especialmente las relacionadas con temáticas de educación medioambiental y de educación para la higiene y una sexualidad feliz.
- ***Ejerce un liderazgo participativo en todas sus acciones, con un estilo democrático y participativo, fomentando la independencia creativa.***
- Mantiene una comunicación intersubjetiva (sujeto-sujeto, sujeto-grupo, grupo-grupo) franca, de consenso, que parte del conocimiento recíproco de los diferentes sujetos actuantes; considera la continua y acertada información, receptividad, tacto pedagógico en el trato y respeto a la individualidad, que establezca una escucha adecuada, y buenos modales; que permita toma de decisiones colectivas consensuadas y creativas y también la conformación de habilidades para la autorregulación de las conductas a partir de las orientaciones de valor, de la estructura motivacional y no solo de necesidades inmediatas; justeza en el ejercicio oportuno y constructivo de la crítica y análisis de conflictos; la consideración adecuada de acciones de adaptación al medio y al grupo.

- Da cumplimiento a las medidas y disposiciones que sustentan el sistema de trabajo técnico-administrativo que debe ejecutar en las escuelas y zona, para asegurar el desarrollo del proceso educativo.
- Sirve de modelo en las acciones del proceso áulico ejecutando su magisterio en diversas actividades metodológicas o demostrativas.
- *Propicia la creación de una cultura organizacional (ya explicitada) que se caracterice por ambientes estables, organizados, laboriosos, disciplinados, animados y entregados plenamente a la realización creativa.*

**FUNCIÓN INTEGRADORA:** relacionada con la realización de acciones educativas que den integralidad al esfuerzo de todo el colectivo zonal y de la comunidad por el cumplimiento del encargo social. Esta integración se identifica como una acción mancomunada de todos los elementos para el cumplimiento de las metas a partir del reconocimiento y aprehensión de características zonales y escolares, y la satisfacción de las necesidades de las zonas, de cada escuela, docente y alumno.

Tiene un carácter transformador en torno a la identificación de necesidades, la determinación y el logro de objetivos comunes trazados, lo que no es óbice para la consideración de peculiaridades en grados, docentes y alumnos. Debe manifestar la relación entre la unidad y lo diverso.

Esta función es realmente compleja y difícil y es una de las que tipifican la acción del director educacional zonal serrano ya que él dirige varias escuelas y colectivos de docentes y alumnos, a los cuales debe darles cohesión de manera que se interrelacionen y proyecten como una institución unida, y no como escuelas atomizadas, sin obviar las peculiaridades de cada elemento

El director escolar zonal serrano debe darle a la zona la integralidad necesaria en el trabajo, superando las barreras identificadas en el contexto.

***En cumplimiento de esta función el director zonal serrano:***

- **Establece una proyección estratégica junto a los demás miembros del colectivo, familias y otros agentes comunitarios mediante las técnicas de dirección adecuadas para el cumplimiento exitoso de la política educacional, trazando los objetivos necesarios y correspondientes al contexto zonal, comunes y particulares; sin obviar necesidades, limitaciones y potencialidades de cada sujeto.**
- **Determina mediante análisis y reflexión colegiadas, la participación protagónica y cooperada de docentes, familias y otros agentes comunitarios. Implica particularizar suficientemente las necesidades de cada escuela, docente, familia y alumno.**
- **Fomenta y guía la creación y la labor de grupos de trabajo para la solución de problemas o la ejecución de diferentes tareas convenidas.**
- **Promueve el desarrollo de acciones que propendan a la estabilidad del claustro zonal, especialmente las referidas a la atención de necesidades personales y a las relaciones interpersonales.**
- **Mantiene una actitud movilizadora, de estímulo a la actividad, con una exigencia consecuente y una ejemplaridad personal sostenida.**

*Ninguna de las funciones se ejecutará con éxito si no se tiene en cuenta las relacionadas con la dirección de los grupos. La zona de dirección educacional serrana no podrá exhibir resultados como tal, si no se logra la integración de objetivos, acciones, y la participación decidida, comprometida y protagónica de todos los elementos actuantes en el proceso educacional.*

**3- Como ACTIVIDADES GENERALES DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR ESCOLAR ZONAL SERRANO:** se conciben “aquellas actividades interrelacionadas que permiten obtener el todo, siendo inherente a este una nueva propiedad, en cuanto a resultados concretos, que no la poseen las partes por separado”. Desde la pedagogía, ellas confieren un contenido específico al quehacer del director educacional zonal serrano: una actividad pedagógica profesional de dirección educacional (la forma que adopta la ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN en el sector educacional, cuando el PROCESO DE DIRECCIÓN se desarrolla con un marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico y con una clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se despliega como un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas --tanto instructivas como educativas--, y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno).

Debe añadirse que también se dirige a la formación de las reservas del cargo y de nuevos docentes. Se desarrolla en el marco de un proceso de dirección y solución conjunta de tareas pedagógicas sistémicas y secuentes, tanto de carácter instructivo como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre los diferentes factores que interactúan en el entorno escolar, zonal y comunitario para el logro de los fines.

Las actividades generales se desarrollan con un enfoque sistémico. Cada una de ellas concreta objetivos del sistema y todas permiten alcanzar el propósito esencial del mismo. Entre ellas existe una estrecha interrelación. La inejecución de alguna de ellas o el grado de limitación de eficacia con que se ejecute incidirá en el desarrollo de otras e impedirá alcanzar la resultante final deseada.

Son actividades generales del sistema de trabajo del director zonal serrano:

#### 1-La dirección del proceso educativo.

Abarca todas las acciones necesarias para conducir al colectivo pedagógico, padres y otros agentes comunitarios en una labor sistemática y secuente que garantice el cumplimiento de fines y objetivos trazados. Implica un modo de actuación, asumido como *“un sistema de acciones de una actividad generalizadora, que modela una ejecución humana, competente y creativa, comprometida consigo mismo y con la sociedad, por lo tanto autotransformadora que le permita el sujeto revelar su propia identidad y que le sirve como medio para educar su personalidad”*. (Gala Valiente, 1996).

Dado el dinamismo de los entornos serranos y su manifestación en la estructura organizativa zonal en ocasiones devienen estados transitorios, en manifestaciones temporales y progresivas de la acción, para el cumplimiento de un objetivo, el de la dirección de la actividad educacional. Es decir, los modos de actuación se condicionan por los contextos, los recursos y responden a enfoques de contingencia (espaciales o temporales). Reiterados en la práctica cotidiana, conducen al establecimiento de estilos y métodos de dirección.

En este componente se consideran diversas actividades que realiza el director zonal tales como:

a- El trabajo político ideológico: como sistema de influencias educativas dirigidas al cumplimiento de los objetivos formativos, basados en nuestra ideología, en los principios revolucionarios y la política de nuestro Partido y materializados en la incorporación de hábitos, orientaciones valorativas, valores y convicciones -no solo en los alumnos, sino también en los docentes-, Tiene salida a través de las potencialidades de todos los componentes del proceso docente educativo. Se proyecta teniendo en cuenta el diagnóstico ideopolítico de alumnos, docentes, familia y comunidad. Es dinámico ya que se adapta a las circunstancias socioeconómicas y políticas extranjeras, nacionales y locales. Adopta diversas formas de



organización, contenido y métodos. Abarca entre otros contenidos los referidos a la educación patriótico-militar e internacionalista, la educación ambiental, la educación jurídica, la educación económica y laboral; así como a la formación de valores privilegiados por nuestra sociedad.

b- El trabajo metodológico: como sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes, con el objetivo de elevar su preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científico-teórica, para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente educativo y que en combinación con las diferentes formas de la superación profesional y postgraduada, permitan alcanzar la idoneidad del personal docente. Se distingue por su carácter sistemático y colectivo, a partir de una exigente autopreparación individual. Entre sus momentos fundamentales se encuentran: el diagnóstico, la demostración, el debate científico y el control. La determinación de sus líneas y objetivos generales parte de las prioridades derivadas de los resultados de un curso escolar, semestre o período. Se incluyen: el Entrenamiento Metodológico Conjunto, las clases metodológicas, demostrativas y abiertas, los seminarios científicos, los talleres, los intercambios, los debates, los análisis de documentos e informes, los despachos metodológicos. De manera especial contempla el tratamiento didáctico del proceso educativo en un grupo multigrado y el empleo de las nuevas tecnologías y la aplicación programas de la Batalla de Ideas.

c- El trabajo por el desarrollo y formación de la reserva del cargo: Se refiere al sistema de actividades concebido para poner a punto el acondicionamiento teórico-metodológico de aquellos compañeros (as) que se han incluido en los planes de preparación para asumir cargos de dirección en la zona. Incluye el diagnóstico de necesidades de conocimiento y adiestramiento, la elaboración de la estrategia de formación y preparación, su realización y su valoración sistemática, el rediseño necesario.

d- El trabajo familiar y comunitario: Es la extensión del trabajo de la institución escolar a la familia, los factores de la comunidad y a las organizaciones políticas y de masas en función del fin y objetivos de la escuela y zona, como continuidad de la labor que en ella se realiza. Es la materialización del carácter abierto del sistema de dirección escolar. Las interrelaciones de trabajo que presupone, se basan en instrumentos jurídicos que le asignan carácter legal. Se incluyen; el diagnóstico y el pronóstico, la elaboración de estrategias de trabajo conjunto, la visita familiar, la terapia familiar, las actividades culturales y deportivas, actividades conjuntas en relación con temas diversos, la valoración de los resultados.

e- La organización escolar: Se ocupa de planificar y ordenar la vida de las escuelas de la zona. Se priorizan: la determinación y organización de las matrículas por grados y grupos docentes, así como la elaboración y control del horario del día y el docente (especialmente lo relacionado con las aulas multigrados). Se organizan todas las actividades de las escuelas y de la zona, particularmente las que deben realizarse fuera de las aulas o escuelas y las relacionadas con las actividades docentes que emplean modernas tecnologías (TV, vídeo, computadoras). Coordina todas las disciplinas dándole unidad en la práctica para aprovechar los recursos y aportes de cada una en beneficio de los fines propuestos. Toma decisiones sobre la atención a niños con necesidades educativas especiales, clases de especialistas y actividades de biblioteca escolar (circulante). Coordina y organiza, o apoya, la atención a niños de edad preescolar no escolarizados a través de los núcleos de vías no institucionales de la zona. Atiende la correcta distribución de la base material de estudio y la adecuación de los locales, ambiente y mobiliario a las necesidades pedagógicas. Prevé la ejecución de las reuniones necesarias con docentes, familias y otros agentes comunitarios para la dirección del proceso educativo. Se manifiesta en la integración armónica de todos los momentos de la vida de la escuela y de manera especial toma muy en cuenta las necesidades del contexto en general y de las familias en particular.

f- La actividad técnico administrativa: Son las gestiones encaminadas a asegurar y apoyar el proceso docente educativo a través del aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, laborales y financieros, así como su control sistemático. También incluyen tareas relacionadas

con el pago de salarios, información y análisis estadístico, gestión para el mantenimiento escolar y el avituallamiento y creación de condiciones de vida para albergados.

2- La preparación para el desarrollo de toda la actividad pedagógica profesional de dirección.

Referido a las diferentes acciones y actividades que realiza el director zonal para alcanzar un estado óptimo de condicionamiento personal: teórico y práctico, a fin de ejecutar las diferentes tareas planificadas en la institución. Se incluye: el dominio de la política educacional, el estudio y adecuación de orientaciones, de normativas superiores y su contextualización en el marco zonal y escolar, la diagnosis de contextos y características de docentes y familias, la determinación de problemas y necesidades investigativas, el estudio de la literatura relacionada con las tareas a ejecutar, la definición de diseños curriculares y/o sus adecuaciones para escuelas y aulas, la consideración de resultados del trabajo y de investigaciones realizadas, la previsión de acciones personales para la planificación, organización, realización y control del trabajo, la determinación de métodos y procedimientos a emplear. También está referido a la concepción de la motivación, estímulo, coordinación y promoción de la participación activa, comprometida y cohesionada del resto del colectivo en la realización de las diferentes tareas planteadas.

3- La labor de formación de otros docentes:

Referida a las diferentes actividades que se ejecutan para complementar la formación de los docentes que aún no han concluido sus estudios universitarios, propiciando condiciones para el desarrollo de los componentes laboral e investigativo, y mantener una continua preocupación sobre el desarrollo del componente académico facilitando apoyo a su feliz realización. Se incluyen aquí las acciones de apoyo al desarrollo de las sedes pedagógicas municipales, así como al trabajo de los tutores dentro de las escuelas, convertidas ahora en “microuniversidades” y “microfacultades”. De manera especial se considera el ejercicio de una docencia demostrativa ejemplar.

4- La superación y capacitación continua del personal pedagógico.

Referida a las diferentes acciones y actividades que se ejecutan para completar la culturización y capacitación necesaria del personal docente en ejercicio, de acuerdo con las expectativas para alcanzar una “cultura general integral” y a las necesidades de cada maestro, por lo que es esencialmente diferenciada. Incluye la actualización pedagógica, didáctica y psicopedagógica, actividades relacionadas con la preparación político-

ideológica, científico-teórica y pedagógico-metodológica de los docentes, el dominio de la metodología como guías de pioneros, el manejo de modernas técnicas informáticas, el dominio de elementos de diferentes ciencias. Las actividades pueden realizarse desde el puesto de trabajo, o fuera de este –a tiempo parcial o tiempo completo-.

#### 5-La labor de investigación científico-pedagógica.

Referida a las diferentes tareas que se ejecutan para lograr el dominio de la actividad científico-investigativa para la solución de los problemas pedagógicos identificados en la escuela, zona o comunidades, el desarrollo de experiencias pedagógicas de avanzada y una actitud investigativa sobre la calidad del proceso educativo en la institución, por parte de todos los docentes. Se incluyen: el estudio de los contextos y resultados del trabajo, la definición de problemas, el diseño de investigaciones para la búsqueda de causales y solución de problemas o mejoramiento de la calidad del proceso educativo (incluidas las experiencias pedagógicas de avanzada), análisis y negociación con docentes que trabajarán en su desarrollo, ejecución y validación de las mismas, divulgación y generalización de resultados exitosos.

#### 5- EL SUBSISTEMA DE INTERRELACIONES

Se entenderán las interacciones recíprocas entre los elementos humanos del sistema, a la vez que el sistema se considera subsistema de otro mayor. Las interrelaciones dentro del sistema, devienen esenciales. Su concepción y desarrollo se corresponden con el liderazgo ejercido por el director y a través de la estructura, las cualidades de su personalidad y el estilo de dirección; se manifiestan a través de las funciones de dirección que cumple el director zonal, en el marco de las actividades y apoyadas en la comunicación intersubjetiva. Esta influido por la competencia profesional del director y del contexto en el que se desenvuelve el fenómeno. Por ello se constituye en una dimensión integradora que manifiesta la propia existencia y correspondencia de la dirección zonal en los aspectos social-institucional, social-individual e integrable-diferenciable.

La comunicación se considera hoy, la esencia misma de la dirección, de la labor con los hombres y mujeres actores de los procesos de trabajo.

El sistema de trabajo del director zonal debe considerar la vigencia de un sistema de relaciones interpersonales e intergrupales cooperativo, solidario, de respeto y confianza mutuos, que resultan vitales para la previsión de conflictos, la solución colectiva de los problemas y el alcance de los objetivos fijados. A partir de la realidad de la zona, dado que en ella deben interactuar varios colectivos y escuelas, resulta vital la determinación de un sistema de relaciones que propenda al establecimiento de lazos fuertes entre los miembros del colectivo y la comunidad. Resultará peculiar debido a que se trata de relacionar la acción de entes disgregados en un territorio generalmente extenso y con condiciones limitadas de comunicación (tecnológica y vial).

La comunicación constituye uno de los elementos fundamentales de la vida de las organizaciones, así como de la de todo el sistema social, es anterior a los miembros que componen la organización y a ella misma. Puede contemplarse como un sistema abierto al mundo exterior. Cada miembro de la organización participa en diversos grupos, incluso fuera del colectivo laboral, lo que condiciona la aparición de interferencias que pueden afectar la comunicación organizada dentro del sistema. La comunicación no puede ser contemplada como una relación lineal sino con flujo y reflujo, es decir, hay un mensaje y hay una respuesta al mismo, que generalmente no es lineal pues el sujeto que recibe y responde, también puede buscar la consulta de otros actores dentro de la organización (antes o después de la respuesta). Ello presupone la existencia de las relaciones intersubjetivas abiertas en un marco grupal y no solo individual.

*Si bien la comunicación resulta una vía importante para asimilar toda la experiencia histórico-social por los hombres, en el ámbito del colectivo laboral adquiere otra dimensión adicional: la formación de los objetivos comunes, sin los cuales no puede hablarse de existencia de cohesión y unidad de acción en los colectivos, por tanto, tampoco de la existencia real de los mismos. El hombre, como integrante de un colectivo, no solo establece comunicación e interactúa con otros miembros del mismo, sino que también está influenciado y delimitado por este colectivo (sujeto-conjunto), que posee cualidades muy específicas, diferentes a las cualidades del individuo propiamente.*

Para el director zonal estas relaciones sociales (de comunicación interpersonal abierta, cooperada, participativa, comprometida) que son intra y extra-institucionales, se materializan en consonancia con la realidad objetiva, contextual. El contexto y los sujetos que en él operan, le plantean al director de zona exigencias de conocimientos y actuación específicas que demuestren su pertinencia ante la comunidad, sus subordinados y superiores, es decir, establecer un sistema de trabajo que garantice un proceso directivo praxiológico, tomando en cuenta las características contextuales y personales, que asegure un funcionamiento relativamente estable del sistema y logre transformarlo; y ello se mediatiza por las cualidades afectivo-cognitivas del director.

*De manera especial debe lograrse un adecuado nivel de interrelación de los esfuerzos y la cooperación no solo entre todos los docentes de las diferentes escuelas que integran la zona, sino también con las familias y organizaciones de masa y organismos de las diferentes comunidades localizadas en la misma, por la creación de las condiciones favorables de interacción y colaboración. Dentro de este enfoque ocupa un lugar primordial la consideración de la comunicación con los alumnos, haciéndolos partícipes (en cuanto resulte posible) en la toma de decisiones de planificación, organización y evaluación de las actividades que se desarrollan.*

*Las características de las relaciones que logren estructurarse identificarán la zona como un lugar de trabajo placentero, profesionalizador, formativo. La formación de un colectivo pedagógico estable y con sentido de pertenencia se corresponderá con el tipo de relaciones interpersonales y por la cohesión y unidad zonal lograda:*

Estas relaciones requieren de esta concepción integradora de la labor que desarrollan los diversos elementos que componen el sistema zonal, a fin de complementarla, orientarla, en la adecuación a situaciones y tareas identificadas como necesarias en lo docente-educativo, extraescolar, comunitario, familiar, material y otras esferas de la actividad escolar, para darle unidad y cohesión a la vez que se consideran las peculiaridades de cada componente.

El sistema de trabajo del director debe prever las relaciones fluidas, coherentes, abiertas, respetuosas con: los colectivos de docentes y de alumnos de las diferentes escuelas de la zona y entre cada uno de ellos, con las familias y otras personalidades comunitarias, con los funcionarios de organismos superiores.

1- Las interrelaciones con funcionarios de organismos superiores deben caracterizarse por el intercambio honesto y respetuoso, el asesoramiento, el control entre el nivel superior y el director zonal, la camadería.

2- Las interrelaciones con familias y personalidades comunitarias incluye: familias, agentes del cambio social (miembros de los organismos políticos, de masas, médico de familia, técnico agrícola, activista social), entidades productivas, organizaciones políticas, de masas, no gubernamentales, instituciones de gobierno.

En este nivel de relaciones, el director zonal está obligado a generar y desplegar vías creativas que permitan el intercambio y aporte necesario y suficiente por parte de las familias y personalidades comunitarias en el cumplimiento de los objetivos educacionales, escuchar debidamente sus opiniones y potenciar su participación en aspectos de su interés dentro del proceso educativo.

Debe garantizar determinadas relaciones funcionales: lograr un adecuado nivel de integración de las fuerzas y acción en torno a problemas internos y de la comunidad, propiciar la incorporación de las familias a diferentes tareas y su preparación para educar con más eficacia a sus hijos, propiciar con vías adecuadas la participación de padres y agentes comunitarios en la toma de decisiones y en la solución de las tareas que impone el desarrollo del proyecto educativo.

Se trata no de continuar formando un campesino tradicional, sino una nueva personalidad serrana, dotada de amplia cultura, competente socialmente y comprometida con el desarrollo integral de su comunidad.

La relación de la zona y escuelas con el entorno será más real y productiva si va acompañada de procesos de compromiso, participación e involucramiento flexibles y democráticos que permitan analizar abiertamente las necesidades, intereses y contradicciones y, tomar decisiones consensuadas y eficaces. Ello potenciará la necesaria exigencia de hacer de la escuela el centro cultural más importante de la comunidad.

3- Las interrelaciones entre los grupos de docentes y alumnos de diferentes escuelas y entre cada uno de ellos a pesar de que tradicionalmente se han sostenido relaciones entre docentes de escuelas cercanas y sus alumnos, constituye un redimensionamiento de estas, por cuanto los colectivos escolares se imbrican como partes de uno mayor, el zonal. Por ello desde lo normativo y lo organizacional adquiere rasgos de obligatoriedad, pero dimensionados por una óptica integradora, cooperativa, por demás, necesaria.

El director debe lograr cultivar sus relaciones personales con y entre docentes, alumnos, empleando para ello diversas actividades como: las metodológicas, eventos científico-pedagógicos, encuentros culturales y deportivos, recreativos, actividades de divulgación científica y de normas sociales y personales diversas, actividades políticas, de organización escolar, pioneriles.

En este esfuerzo deben activarse los niveles de comunicación intergrupales e intersubjetivas, así como los de información y orientación, constituyendo él mismo un ente activo en su organización y ejecución. La participación activa de los elementos involucrados en eventos y acciones proyectadas, fomentarán a su vez la comprensión, la comunicación abierta, el diálogo, la cohesión, la cooperación y la ayuda mutua. Todo ello coadyuvará a la integración como necesaria característica del proyecto zonal y a potenciar el liderazgo del director.

El director debe procurar la solución de las tareas que impone el desarrollo del proyecto educativo, preparar adecuadamente a los maestros para el trabajo docente y con la comunidad y las familias, crear condiciones propicias y establecer estrechos nexos de trabajo con las organizaciones políticas y de masas de la zona de dirección.

El director, para obtener resultados más eficaces en la labor, necesita realizar una diagnosis adecuada de necesidades, intereses, motivos y particularidades psíquicas individuales y grupales, para la previsión de estrategias para cada colectivo escolar con suficiente diferenciación que permita lograr objetivos específicos, y a la vez, suficientemente orgánicas como para poder engarzarse dentro de la estrategia zonal.

Resulta entonces necesario desarrollar un estilo de trabajo que le permita integrar y diferenciar adecuadamente las acciones y objetivos. Por ello debe garantizar determinadas relaciones funcionales: convertir la escuela en el centro cultural más importante de su entorno, organizar la vida interna creando un clima favorable de trabajo, de participación protagónica e intercambio y aporte personal, organizar y guiar el desarrollo del proceso educativo con los alumnos, propiciar -mediante métodos y procedimientos adecuados- la participación de los docentes en el análisis y posibles vías de solución de problemas no solo escolares sino también aquellos que preocupan a la comunidad, negociar con docentes los intereses y necesidades investigativas y, potenciar la labor científica de los mismos; propiciar en los docentes y alumnos la formación de sentimientos y cualidades según los valores de nuestra sociedad así como de capacidades intelectuales, favorecer la formación de motivos personales y sociales e intereses cognitivos, escuchar las opiniones y establecer intercambios respetuosos con ellos, apoyar el trabajo de la organización pioneril para lograr el deseado protagonismo estudiantil.

### **PREGUNTAS:**

1- Las premisas científicas a partir de las cuales se diseña el sistema de trabajo del DEZS las considero:

☐ Muy adecuadas    ☐ Adecuadas    ☐ Algunas no son adecuadas    ☐ No adecuadas

-¿Cuál Ud. considera no adecuada?

-¿Por qué?

2- Los componentes del sistema de trabajo los considero:

☐ Adecuados    ☐ Algunos no son adecuados    ☐ No adecuados

-¿Cuál Ud. considera no adecuado?

-¿Por qué?

3- Los objetivos del sistema. Estoy:

☐ De acuerdo    ☐ En desacuerdo

-¿Por qué está en desacuerdo?

4- Estructura del sistema de trabajo. (Evalúe su opinión sobre cada una de las propuestas según la escala, marcando con una X la casilla correspondiente)

Nº	Propuesta jerárquica	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo con alguna	Totalmente en desacuerdo
1	Estructura jerárquica de elementos integrantes del sistema.				
2	Estructura organizativa de la (parámetros)				

-¿Con cuál no está de acuerdo?\_\_\_\_\_

-¿Por qué?

-¿Cuál estructura Ud. sugeriría?

5- Las funciones del sistema de trabajo. Las considero:

\_\_\_Muy adecuadas \_\_\_Adecuadas \_\_\_Algunas no son adecuadas \_\_\_No adecuadas

Si respondió que algunas o todas no son adecuadas, explique cuáles:

-¿Por qué?

6- Sobre las diferentes funciones del sistema de trabajo (Evalúe de 0 a 10 su grado de aceptación para cada una según el contenido que ha sido declarado en la propuesta. Para 0 su rechazo absoluto y para 10 su aceptación total)

Nº	Función de dirección	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Desarrolladoras											
2	De formación											
3	Operacionales											
4	Integradoras											

-Si Ud ha evaluado entre 0 y 3 alguna de ellas, explique a cuál se refiere y por qué:

-¿Podría hacer alguna sugerencia al respecto?

7- Actividades generales del sistema de trabajo:

\_\_\_ Totalmente de acuerdo \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ En desacuerdo con alguna \_\_\_ Totalmente en desacuerdo

-¿Con cuál no está de acuerdo?\_\_\_\_\_

-¿Por qué?

-¿Cuál actividad Ud. sugeriría?

8- Sobre el subsistema de interrelaciones. (Evalúe de 0 a 10 su grado de aceptación para cada una según el contenido que ha sido declarado en la propuesta. Para 0 su rechazo absoluto y para 10 su aceptación total)

Nº	Dimensión de la relación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Con funcionarios de instancias superiores											
2	Con padres y otros agentes comunitarios											
3	Con colectivos de docentes											
4	Con alumnos											

-Si Ud ha evaluado entre 0 y 3 alguna de ellas, explique a cuál se refiere y por qué:

-¿Podría hacer alguna sugerencia al respecto?

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CRITERIO DE ESPECIALISTAS

1- Las premisas científicas a partir de las cuales se diseña el sistema de trabajo del DEZS las considero:

18 Muy adecuadas 22 Adecuadas 0 Algunas no son adecuadas 0 No adecuadas

2- Los elementos del sistema de trabajo los considero:

38 Adecuados 2 Algunos no son adecuados 0 No adecuados

3- Los objetivos del sistema. Estoy:

40 De acuerdo 0 En desacuerdo



4- Estructura del sistema de trabajo. (Evalúe su opinión sobre cada una de las propuestas según la escala, marcando con una X la casilla correspondiente)

Nº	Propuesta jerárquica	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo con alguna	Totalmente en desacuerdo
1	Estructura de elementos integrantes del sistema.	18	22		
2	Estructura para la organización y dirección del proceso de la zona.	18	22		
TOTAL		36 = 44%	44= 56%		

5- Las funciones del sistema de trabajo. Las considero:

20 Muy adecuadas    20 Adecuadas    0 Algunas no son adecuadas    0 No adecuadas

6- Las funciones de la gestión de dirección (Evalúe de 0 a 10 su grado de aceptación para cada una según el contenido que ha sido declarado en la propuesta. Para 0 su rechazo absoluto y para 10 su aceptación total)

Nº	Función de dirección	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Desarrolladoras						1			8	50	101
2	De formación						2			10	58	90
3	Operacionales									5	26	129
4	Integradoras						3			25	32	100
TOTAL		0				6= 4%				155= 96 %		

7- Actividades generales del sistema de trabajo:

20 Totalmente de acuerdo    20 De acuerdo    0 En desacuerdo con alguna

0 Totalmente en desacuerdo

8- Sistema de relaciones. (Evalúe de 0 a 10 su grado de aceptación para cada una según el contenido que ha sido declarado en la propuesta. Para 0 su rechazo absoluto y para 10 su aceptación total)

Nº	Dimensión de la relación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Con funcionarios del nivel superior							3	2	2	2	30
2	Con padres y agentes comunitarios							2		5		33
3	Con colectivos de docentes							2		5		32
4	Con alumnos							3	3	3		33
TOTAL		0				15 = 9%				145 = 91%		

ANEXO N° 13 COMPARACIÓN DE RESULTADOS (INICIAL Y FINAL) CONSTATADOS POR DIFERENTES INSTRUMENTOS Y VÍAS EN LA  
APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

ZONA	OBSERVACIONES C/ZONAL		VISITAS A LAS ZONAS		TEST SOCIOMETRICO		DIARIO DE ZONA		COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE RESULTADOS FINALES
	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	

Nº 1	0,64	1,0	0,64	1,0	0,47	0,77	0,60	1,0	0,942
Nº 2	0,60	0,99	0,64	0,97	0,77	1,0	0,40	0,96	0,980
Nº 3	0,46	1,0	0,67	0,94	0,83	1,0	0,58	0,86	0,950
Nº 4	0,55	0,99	0,61	0,97	0,41	1,0	0,58	1,0	0,987
Nº 5	0,60	0,99	0,61	1,0	0,67	1,0	0,56	0,99	0,995
Nº 6	0,73	0,91	0,61	1,0	0,59	0,67	0,70	0,95	0,882
Nº 7	0,64	0,94	0,61	1,0	0,47	0,67	0,59	0,86	0,867
Nº 8	0,70	0,99	0,61	1,0	0,40	0,67	0,61	1,0	0,915

INDICADOR	Observ.Activ.		Visitas zonas		Test sociométrico		Diario de zonas		C/Medio	
	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inic	Final
Determinación de los objetivos de trabajo de cada docente, escuelas y zona.	0,63	0,96	0,67	1,0	0	0	0,60	0,95	0,633 – 0,97	
Consideración de las influencias de los contextos en la definición de los sistemas de trabajo.	0,67	0,96	0,67	0,96	0,33	0,84	0,60	0,95	<u>0,567</u> – 0,97	
<i>Adaptación de la estructura organizacional a las necesidades y objetivos del sistema.</i>	0,51	1,0	0,33	0,96	0,67	0,75	0,60	1,0	<u>0,527</u> – 0,93	
Integración que logra en el esfuerzo y trabajo de la zona en las tareas analizadas y de la cultura y necesidades locales:	0,46	0,88	0,46	0,92	0,38	0,84	0,53	0,95	<u>0,457 – 0,90</u>	
<i>Estímulo y la motivación hacia el trabajo.</i>	0,54	0,96	0,67	1,0	0	0	0,60	0,98	0,603 – 0,98	
<i>Comunicación adecuada entre todos los elementos humanos que intervienen en el proceso educativo.</i>	0,54	0,96	0,67	1,0	0,60	0,83	0,63	0,98	0,610 - 0,94	
Participación de los trabajadores en las tareas	0,71	1,0	0,67	0,96	0,64	0,83	0,63	0,98	0,662 – 0,94	
Cohesión y cooperación que se manifiesta en el trabajo zonal.	0,54	0,88	0,67	0,96	0,62	0,83	0,63	0,90	<u>0,615 – 0,89</u>	
Proyección del trabajo con la (s) comunidad (es) y familias (contexto próximo).	0,67	1,0	0,67	1,0	0	0	0,53	0,95	0,623 – 0,98	
Planificación de su labor	0,63	0,96	0,50	0,96	0	0	0,60	0,95	<u>0,576</u> – 0,96	

Organización y desarrollo de actividades metodológicas,	0,58	0,92	0,50	0,96	0	0	0,60	0,95	<b><u>0,560</u></b> – 0,94
Regulación del trabajo.	0,54	0,96	0,54	0,96	0	0	0,63	0,95	<b><u>0,570</u></b> – 0,96
Control y evaluación del trabajo.	0,71	0,96	0,75	0,96	0	0	0,63	0,93	0,696 – 0,95
Preparación para la labor que debe desarrollar el director en su sistema de trabajo. Dominio que demuestra del contenido teórico-metodológico que se aborda. Enfoque político adecuado.	0,63	0,96	0,67	1,0	0	0	0,60	0,95	0,633 – 0,97
<i>Métodos y técnicas que emplea</i>	0,54	0,83	0,67	0,92	0	0	0,60	0,95	<b><u>0,603</u></b> – <b><u>0,90</u></b>
<i>Liderazgo que manifiesta en su labor.</i>	0,54	0,92	0,67	0,96	0	0	0,63	0,98	0,613 – 0,97
Decisiones para la formación y superación de los docentes.	0,58	0,92	0,67	1,0			0,60	1,0	0,616 – 0,97
Grado en que permite y propicia el crecimiento profesional individual de los miembros del colectivo.	0,58	0,92	0,67	1,0	0	0	0,60	1,0	0,616 – 0,97
Decisiones para el diagnóstico e investigación del proceso.	0,63	0,88	0,67	0,92	0	0	0,60	0,95	0,633 – 0,916
<i>Interrelaciones adecuadas entre los colectivos escolares y los elementos humanos que intervienen en el proceso educativo.</i>	0,50	0,92	0,67	0,96	0,64	0,79	0,48	0,93	<b><u>0,572</u></b> – <b><u>0,90</u></b>

